

# GOVERNANÇA E INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA NACIONAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARANÁ

## 1 INTRODUÇÃO

Este relato técnico descreve a implementação da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) no Poder Judiciário Brasileiro, sob a liderança do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que desenvolveu a Estratégia Nacional de TIC do Judiciário (ENTIC-JUD).

Cada órgão do Judiciário deve alinhar essa estratégia com seus Planos Diretores de TIC (PDTIC's), visando melhorar a governança, gestão e colaboração tecnológica. A ENTIC-JUD é monitorada anualmente pelo Índice de Governança de TIC (iGovTIC-JUD), que avalia o nível de maturidade em governança de TIC nos tribunais.

O trabalho identifica a necessidade de estruturar um Sistema de Gestão da Conformidade (SGC) na Secretaria de Tecnologia da Informação (SETI) do Tribunal de Justiça do Paraná (TJPR), com base na norma ABNT NBR ISO 37301:2021 - *Sistemas de gestão de compliance - Requisitos com orientações para uso*. Esse sistema compõe um dos requisitos de governança de TIC definidos pela ABNT NBR ISO 38500/2018, e tem o potencial de melhorar a performance do TJPR no iGovTIC-JUD de maneira sustentável.

A pesquisa foi realizada por meio de um questionário com base nos tópicos da norma ABNT NBR ISO 37301, incluindo temas como liderança, planejamento, suporte e avaliação de desempenho. Além disso, uma análise documental permitiu a identificação de padrões e pressões institucionais.

A análise fatorial das respostas do questionário ajudou a simplificar variáveis complexas, resultando em uma das minutas do SGC para o TJPR. A outra minuta baseou-se na estrutura proposta pela ANBT NBR ISO 37301 e ambas visam garantir a conformidade com as exigências do CNJ e melhorar a governança de TIC na SETI-TJPR.

## 2 CONTEXTO INVESTIGADO

A ENTIC-JUD visa melhorar a governança, gestão e colaboração tecnológica, aumentando a eficiência dos serviços judiciais. A adequação dos tribunais é avaliada anualmente pelo iGovTIC-JUD, que é o principal indicador da maturidade em governança de TIC dos órgãos do Judiciário e que orienta as iniciativas estratégicas das áreas de TI, impactando diretamente a reputação da SETI-TJPR.

Assim, a secretaria precisa seguir regulamentos e boas práticas, além de estar em conformidade com o princípio da legalidade, como qualquer ente público.

Historicamente, o Judiciário foi associado à lentidão e altos custos (OAB, 2003; SADEK, 2004), o que motivou a criação do CNJ em 2004, por meio de Emenda Constitucional. Portanto, ele foi criado para implementar práticas que melhorassem a eficiência e a transparência administrativa. Um dos grandes desafios é manter e melhorar a maturidade da Governança e Gestão de TI, tarefa fundamental para a SETI-TJPR.

Além disso, o CNJ promove o Prêmio CNJ de Qualidade, o qual avalia tribunais com base em governança, produtividade e tecnologia, sendo um incentivo adicional para que os tribunais aprimorem suas operações de Tecnologia da Informação.

## 3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A SETI-TJPR sofre diferentes pressões institucionais, especialmente influenciada pelas normas do CNJ, que orientam a adoção de melhores práticas de governança de TI e conformidade.

Essas pressões, de natureza coercitiva, mimética e normativa, moldam as práticas da SETI, promovendo o isomorfismo organizacional. A cultura da SETI-TJPR precisa enfatizar conformidade, integridade, eficiência, transparência e segurança. Destaca-se que atualmente, não há uma unidade dedicada ao Gerenciamento da Conformidade na SETI-TJPR.

#### 4 INTERVENÇÃO PROPOSTA

Para solucionar o problema, foi proposta a estruturação de um Sistema de Gestão da Conformidade na SETI-TJPR, utilizando a norma ABNT NBR ISO 37301/2021 como referência. Para auxiliar o diagnóstico do contexto avaliado, foram utilizados conceitos da Teoria Institucional como base. Destaca-se que este aspecto constitui um dos sete princípios da norma, quais sejam: i) Contexto da organização; ii) Liderança; iii) Planejamento; iv) Suporte; v) Operação; vi) Avaliação de desempenho; e vi) Melhoria.

A pesquisa foi classificada como descritiva e aplicada, utilizando uma abordagem qualitativa e quantitativa. Foi utilizada uma pesquisa bibliográfica para construir o referencial teórico, situando o estudo no contexto acadêmico existente (GIL, 2008; SEVERINO, 2007).

Já a pesquisa documental foi utilizada para analisar os aspectos relacionados à Teoria Institucional, além de examinar o contexto organizacional. Essa técnica oferece informações específicas que contextualizam eventos, decisões ou ações, complementando a análise teórica com um contexto prático e histórico.

Além disso, a pesquisa documental permite a criação de novos estudos baseados em documentos originais, construindo análises mais detalhadas e contextualizadas, focadas em organizações específicas (CELLARD, 2008; BARDIN, 2011).

A complementaridade entre as duas abordagens é perceptível: enquanto a bibliografia fornece teorias gerais, a pesquisa documental traz dados concretos que validam essas teorias. Juntas, elas fortalecem a validade e a confiabilidade dos resultados da pesquisa, proporcionando uma compreensão mais abrangente do objeto de estudo (YIN, 2015).

Além disso, foi realizado um questionário junto aos servidores e estagiários da secretaria. A análise dos dados coletados utilizou a Análise Fatorial para identificar fatores latentes e orientar a criação do SGC baseada nas respostas obtidas.

Com base no cenário apresentado e nas demandas de conformidade, foi definido o seguinte objetivo: Propor a estruturação do Sistema de Gestão da Conformidade da Secretaria de Tecnologia da Informação do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, conforme as definições da ABNT NBR ISO 37301:2021.

Outra preocupação que precisa haver por parte da administração de qualquer organização, se relaciona à sustentabilidade das rotinas internas. Assim, para a implementação sustentável de um SGC, a própria norma ABNT NBR ISO 37301:2021 aborda várias vezes o aspecto da sustentabilidade e, inclusive, o considera como um dos seus princípios.

Logo na introdução, a norma traz a afirmação de que “O compliance não é [...] apenas a base, mas também uma oportunidade para uma organização bem-sucedida e sustentável”. E continua afirmando que “O compliance se torna sustentável ao ser incorporado na cultura da organização, e no comportamento e na atitude das pessoas que trabalham para ela”. Noutro ponto, aduz que “Convém que o sistema de gestão de *compliance* seja baseado nos princípios de boa governança, proporcionalidade, integridade, transparência, responsabilização e sustentabilidade” (ABNT, 2021).

Por fim, observa-se que em vários pontos da norma, o tema da sustentabilidade é citado, o que atesta que esse fator está intrinsecamente ligado aos princípios do SGC. Dessa forma, o sucesso de um SGC depende do monitoramento contínuo, onde auditorias avaliam a eficácia do sistema. Esse ciclo de auditoria e melhoria contínua, constantes na própria norma, garante que o sistema permaneça sustentável ao longo do tempo.

## 5 RESULTADOS

A seguir são apresentados resultados sob as diferentes perspectivas abordadas no estudo.

### 5.1 TEORIA INSTITUCIONAL E NBR ISO 37301

Nesta seção, são apresentados os resultados do diagnóstico realizado na SETI-TJPR, utilizando os conceitos da Teoria Institucional (DIMAGGIO e POWELL, 1983; SCOTT, 2013; TOLBERT e ZUCKER, 1983) e princípios de conformidade da ISO 37301. A análise dos dados forneceu a base para a proposição do Sistema de Gestão da Conformidade, conforme os objetivos estabelecidos:

- **Diagnóstico com base na Teoria Institucional:** O diagnóstico identificou pressões coercitivas e normativas que influenciam a SETI-TJPR, fundamentais para desenvolver uma estrutura de conformidade robusta.
- **Legitimidade Organizacional:** A conformidade com a norma NBR ISO 37301 fortalece a legitimidade da SETI-TJPR, melhorando sua imagem perante o CNJ e a sociedade.
- **Campo Organizacional:** A secretaria opera em um ambiente complexo de interações com tribunais, reguladores e fornecedores, onde a conformidade fortalece a governança.
- **Isomorfismo:** A SETI-TJPR é influenciada por pressões coercitivas, miméticas e normativas que moldam suas práticas, promovendo homogeneidade organizacional.
- **Cultura, Crenças, Valores e Comportamentos:** A cultura organizacional deve enfatizar conformidade, integridade e eficiência, e os sistemas de compliance integram esses valores nas operações.
- **Influência de Pressões Externas:** As pressões externas, como regulamentações do CNJ, moldam as práticas de conformidade, e a adaptação estratégica a elas é crucial.
- **Empreendedorismo Institucional:** A SETI-TJPR pode se destacar ao adotar práticas inovadoras de conformidade, servindo de modelo para outras instituições.
- **Processos de Institucionalização:** A SETI-TJPR está consolidando as práticas de conformidade, tornando-as parte integrante da cultura organizacional.

### 5.2 ANÁLISE FATORIAL - COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para desenvolver o estudo, foi realizada uma pesquisa por meio de um questionário online, direcionado aos servidores e estagiários da SETI-TJPR. A coleta de dados ocorreu em junho de 2024, utilizando a técnica de análise fatorial. Essa técnica foi aplicada às 39 variáveis derivadas dos tópicos da norma ABNT NBR ISO 37301, como liderança, planejamento e avaliação de desempenho. A amostra incluiu 119 respondentes. A análise resultou em seis fatores principais que orientaram a estruturação do SGC:

1. **Gestão Geral da Conformidade**, focando em auditoria, indicadores e liderança;
2. **Princípios de Liderança e Responsabilidades**, abrangendo a alta direção e operação do sistema;
3. **Definição e Gestão do Sistema**, incluindo o escopo, documentação e avaliação de riscos;
4. **Documentação e Controle**, abordando o controle de informações de conformidade;
5. **Comprometimento da Liderança e Melhoria Contínua**, enfatizando o planejamento estratégico;
6. **Compreensão Estrutural e Necessidades das Partes Interessadas**, focando na estrutura interna e no ambiente externo.

### 5.3 COMPARATIVO ENTRE AS DUAS MINUTAS PROPOSTAS

A seguir é apresentado um quadro comparativo detalhado entre as duas minutas, destacando as diferenças encontradas em suas estruturas e abordagens, bem como uma análise comparativa entre a estrutura trazida pela norma ISO 37301 e a percepção dos servidores da SETI-TJPR sobre a Gestão da Conformidade.

Quadro 1 - Comparativo entre as duas minutas

MINUTA BASEADA NA ESTRUTURA DA ABNT NBR ISO 37301	MINUTA BASEADA NA ANÁLISE FATORIAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estrutura:</b> Segue rigorosamente os sete tópicos da norma ISO 37301: Contexto da organização, Liderança, Planejamento, Apoio e suporte, Operação, Avaliação de desempenho e Melhoria.</li> <li>• <b>Detalhamento:</b> Cada seção é detalhada conforme os requisitos da norma, garantindo uma abordagem completa e padronizada. Enfatiza a conformidade com a norma ISO 37301, proporcionando uma estrutura robusta e reconhecida internacionalmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estrutura:</b> Baseada nos resultados da análise fatorial, identificando seis fatores: Compreensão estrutural e das necessidades das partes interessadas, Definição e gestão do sistema de conformidade, Documentação e controle da gestão da conformidade, Comprometimento da liderança, melhoria contínua e planejamento, Gestão geral da conformidade e Melhoria.</li> <li>• <b>Flexibilidade:</b> Reflete o entendimento interno da SETI-TJPR, permitindo uma adaptação mais específica às necessidades e percepções locais, proporcionando uma abordagem personalizada e contextualizada.</li> </ul>
<p><b>Estrutura da norma ISO 37301:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contexto da organização:</b> Define a necessidade de compreender o ambiente interno e externo, as partes interessadas e as obrigações de conformidade.</li> <li>• <b>Liderança:</b> Enfatiza o papel da alta administração em demonstrar liderança e compromisso com a conformidade.</li> <li>• <b>Planejamento:</b> Foca na identificação de riscos e oportunidades, estabelecendo objetivos de conformidade.</li> <li>• <b>Apoio e suporte:</b> Inclui recursos, competências, conscientização e comunicação.</li> <li>• <b>Operação:</b> Detalha os processos operacionais necessários para garantir a conformidade.</li> <li>• <b>Avaliação de desempenho:</b> Envolve monitoramento, medição, análise e auditorias internas.</li> <li>• <b>Melhoria:</b> Promove a melhoria contínua do sistema de gestão da conformidade.</li> </ul>	<p><b>Percepção trazida pelo questionário realizado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compreensão estrutural e das necessidades das partes interessadas:</b> Reflete a importância de entender a estrutura interna e as expectativas das partes interessadas.</li> <li>• <b>Definição e gestão do sistema de conformidade:</b> Enfatiza a necessidade de definir e manter um sistema de conformidade eficaz.</li> <li>• <b>Documentação e controle da gestão da conformidade:</b> Destaca a importância da documentação e do controle das informações de conformidade.</li> <li>• <b>Comprometimento da liderança, melhoria contínua e planejamento:</b> Refere-se à necessidade de comprometimento da liderança e de um planejamento contínuo.</li> <li>• <b>Gestão geral da conformidade:</b> Abrange uma visão ampla da gestão da conformidade, incluindo monitoramento e avaliação.</li> <li>• <b>Melhoria:</b> Foca na melhoria contínua e na ação corretiva.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, a minuta baseada na ISO 37301 oferece uma estrutura padronizada e reconhecida, enquanto a minuta baseada na análise fatorial, proporciona uma abordagem mais personalizada e adaptada às percepções internas da SETI-TJPR. Além disso, esta última permite uma adaptação específica às necessidades e percepções locais, refletindo o entendimento dos envolvidos sobre a gestão da conformidade. Portanto, considerando que as minutas possuem abordagens diferentes, a escolha entre elas dependerá das prioridades da SETI-TJPR, em termos de conformidade normativa - de um lado, e adaptação às necessidades locais - de outro.

## 6 CONCLUSÃO

O presente trabalho propôs a estruturação de um Sistema de Gestão da Conformidade para a Secretaria de Tecnologia da Informação do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (SETI-TJPR), alinhado com os preceitos da norma *ABNT NBR ISO 37301/2021 - Sistemas de gestão de compliance*. Como resultado foram desenvolvidas duas minutas de normas voltadas à estruturação do Sistema de Gestão da Conformidade da secretaria: a primeira elaborada seguindo rigorosamente a estrutura da ABNT NBR ISO 37301, enquanto a segunda minuta foi desenvolvida com base nos resultados da Análise Fatorial.

Assim, a SETI-TJPR pode optar por implementar um SGC fundamentado na estrutura da ABNT NBR ISO 37301 ou escolher a versão baseada na Análise Fatorial, que reflete o entendimento dos servidores e estagiários da SETI-TJPR. A análise fatorial aplicada aos dados coletados permitiu identificar e sintetizar as variáveis em fatores latentes, proporcionando uma visão resumida das principais dimensões de conformidade que devem ser abordadas pelo SGC.

Independente do modelo a ser utilizado, a implementação do SGC é um passo fundamental para melhorar a nota obtida pelo TJPR no Índice de Governança de TIC do Poder Judiciário nas futuras aferições, contribuindo para a eficiência, eficácia, efetividade e economia dos serviços judiciais, conforme os objetivos da ENTIC-JUD.

Além disso, a sustentabilidade, como abordada no capítulo 4- *Intervenção proposta*, é um princípio fundamental para o sucesso do SGC. A norma ABNT NBR ISO 37301:2021 destaca que a sustentabilidade deve ser incorporada na cultura organizacional e no comportamento dos colaboradores. A implementação sustentável do SGC garantirá que o sistema não apenas atenda aos requisitos de conformidade, mas também promova práticas de governança responsáveis e duradouras.

## 7 CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS

Com o presente trabalho almeja-se fornecer uma estrutura mínima de Governança para proporcionar o Gerenciamento da Conformidade de TIC ao maior número possível de normas relacionadas às atividades da SETI-TJPR. Além disso, como consequência desse resultado, espera-se alcançar contribuições técnicas e sociais como:

- Identificação e mitigação de riscos;
- Melhoria da aferição da maturidade de Governança de TI (iGovTIC-JUD);
- Aumento da confiança das partes interessadas, dentre elas a facilitação de auditorias e conformidades regulatórias;
- Transparência, prestação de contas e responsabilidade social corporativa; e
- Composição de elemento essencial na construção do Modelo de Governança (baseado na norma NBR ISO 38500) almejado pela Secretaria de Tecnologia da Informação.

Em síntese, a estruturação proposta por meio de uma das minutas da Gestão da Conformidade da SETI-TJPR permite alcançar tais resultados. A partir da publicação e vigência dessa norma, poderão ser elaborados planos, processos e procedimentos que detalhem ainda mais as práticas relacionadas ao gerenciamento da conformidade, tornando esse modelo de gestão uma prática nas rotinas na secretaria. Além disso, em um cenário mais otimista, existe a possibilidade de certificação e de que a implantação de um SGC, possa ser copiada por outros órgãos do Judiciário, já que o CNJ e a ENTIC-JUD fomentam esse comportamento mimético.

Assim, a cooperação e a colaboração, dentro desse campo organizacional, podem ser incentivadas por meio do uso das plataformas mantidas pelo CNJ para esse fim. Ou ainda, podem ser incentivadas pelos eventos de divulgação de iniciativas de inovação e inspiração, realizados frequentemente pela entidade, os quais são dirigidos a todo o Judiciário nacional.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 37301**: Sistemas de gestão de *compliance* - Requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro, p. vi. 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO/IEC 38500**: Tecnologia da informação - Governança da TI para a organização. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BADIN, L. A. O Conselho Nacional de Justiça: pedra angular da Reforma Constitucional do Poder Judiciário. 30 de novembro de 2008. **Revista Brasileira de Estudos Constitucionais**. Disponível em: <<https://labadin.adv.br/o-conselho-nacional-de-justica-pedra-angular-da-reforma-constitucional-do-poder-judiciario>>. Acesso em: 28 set. 2023.

BARDIN, Laurence et al. Análise de conteúdo. Edições 70. **Lisboa. Portugal**, 2011.

BOWEN, G. A. Document analysis as a qualitative research method. **Qualitative research journal**, v. 9, n. 2, p. 27-40, 2009.

CELLARD, A. A Análise Documental. In: POUPART, J. et al. A Pesquisa Qualitativa: Enfoques Epistemológicos e Metodológicos. **Petrópolis: Vozes**, 2008. p. 295-316.

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**, p. 147-160, 1983.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6. ed. **São Paulo: Atlas**, 2008.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American journal of sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

OAB – Ordem dos Advogados do Brasil. Pesquisa: o que pensa o brasileiro sobre a Justiça. **Ordem dos Advogados do Brasil**. 10 nov. 2003. Disponível em: <<https://www.oab.org.br/noticia/1398/pesquisa-o-que-pensa-o-brasileiro-sobre-a-justica>>. Acesso em: 25 maio 2023.

SADEK, M. T. Judiciário: mudanças e reformas. **Estudos Avançados**, v. 18, n. 51, p. 19-101, 2004.

SCOTT, W. R. Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities. **Sage publications**, 2013.

SEVERINO, A. J. Metodologia do Trabalho Científico. 23. ed. **São Paulo: Cortez**, 2007.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. **Administrative science quarterly**, p. 22-39, 1983.

YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 5. ed. **Porto Alegre: Bookman**, 2015.