

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS
CURSO DE DIREITO**

FRANCISCO ROBSON DA SILVA

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO**

Florianópolis

2018

Francisco Robson da Silva

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Direito do Centro de Ciências Jurídicas da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Direito.

Orientador: Prof. Dr. Aires José Rover

Florianópolis

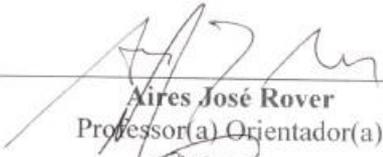
2018

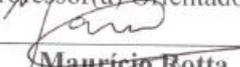
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS
COLEGIADO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM DIREITO

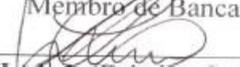
TERMO DE APROVAÇÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado "**Alinhamento Estratégico da Tecnologia da Informação e Comunicação no Poder Judiciário**", elaborado pelo(a) acadêmico(a) **Francisco Robson da Silva**, defendido em **11/12/2018** e aprovado pela Banca Examinadora composta pelos membros abaixo assinados, obteve aprovação com nota 9,5 (*Nove e meio*), cumprindo o requisito legal previsto no art. 10 da Resolução nº 09/2004/CES/CNE, regulamentado pela Universidade Federal de Santa Catarina, através da Resolução nº 01/CCGD/CCJ/2014.

Florianópolis, 11 de Dezembro de 2018


Aires José Rover
Professor(a) Orientador(a)


Mauricio Rotta
Membro de Banca


Isabela Cristina Sabo
Membro de Banca



**Universidade Federal de Santa Catarina
Centro de Ciências Jurídicas
COORDENADORIA DO CURSO DE DIREITO**

**TERMO DE RESPONSABILIDADE PELO INEDITISMO DO TCC E
ORIENTAÇÃO IDEOLÓGICA**

Aluno(a): **Francisco Robson da Silva**

RG: 3113580 SSP/SC

CPF: 004.056.299.90

Matrícula: 13200059

Título do TCC: **Alinhamento Estratégico da Tecnologia da Informação e
Comunicação no Poder Judiciário**

Orientador(a): **Aires José Rover**

Eu, **Francisco Robson da Silva**, acima qualificado(a); venho, pelo presente termo, assumir integral responsabilidade pela originalidade e conteúdo ideológico apresentado no TCC de minha autoria, acima referido

Assinatura manuscrita em tinta preta, apresentando traços fluidos e curvos.

Florianópolis, 11 de Dezembro de 2018

Silva, Francisco Robson da

Alinhamento Estratégico da Tecnologia da Informação e Comunicação no Poder Judiciário. Francisco Robson da Silva. – Florianópolis, 2018.

133 f.; 29,7cm 21cm.

TCC (Graduação em Direito) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2018.

Bibliografia: f. 97-104.

1. TIC. 2. Governança de TIC. 3. Segurança da Informação. 4. Business Intelligence. I. Título.

Catálogo na fonte elaborada por Marcelo Cavaglieri CRB 14/1094

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos são dedicados à minha família, amigos, professores e às pessoas que convencem pela palavra, arrastam pelo exemplo e enxergam com o coração.

I've seen things you people wouldn't believe. Attack ships on fire off the shoulder of Orion. I've watched C-beams glitter in the dark near the Tannhauser Gate. All those moments will be lost in time, like tears in the rain.

Roy Batty, interpretado por Rutger Hauer¹

¹ WIKIPÉDIA. **Lágrimas na chuva**. 2018. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=L%C3%A1grimas_na_chuva&oldid=52308368>. Acesso em: 9 jun. 2018.

RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo analisar se os membros do Poder Judiciário brasileiro, do segmento estadual, estão buscando alinhamento à Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação - ENTIC-JUD, instituída pela Resolução n.º 211/2015 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ. Esta pesquisa foi desenvolvida utilizando-se dos dados do levantamento sobre o *status* da governança de Tecnologia da Informação e Comunicação no Poder Judiciário aferido anualmente por meio do índice iGovTIC-JUD. É apresentado um estudo de caso sobre o *status* da Governança de TIC do PJSC e dados obtidos através de pesquisa de campo direcionada à parte da Força de Trabalho de TIC do referido órgão. A metodologia de pesquisa buscou utilizar-se de ferramentas acessíveis e de relativa fácil gestão, sendo priorizadas a cooperação e a transparência nesta fase de diagnóstico. No desenvolvimento do trabalho foram produzidos alguns artefatos ou achados da pesquisa. Durante a fase de levantamento e de tratamento de dados obtivemos um quadro responsivo² do índice iGovTIC-JUD, por exemplo, além do achado principal que tenta responder, na conclusão deste estudo, ao problema de pesquisa proposto: Os Tribunais de Justiça estaduais estão buscando alinhamento à ENTIC-JUD?

Palavras-chave: Direito Público. Direito Administrativo. Direito Digital. Tecnologia da Informação e Comunicação. Governança de TIC. Planejamento Estratégico de TIC. Segurança da Informação. Business Intelligence.

² Quadro responsivo do Índice iGovTIC-JUD. Disponível em: <https://goo.gl/tnfuHM>

ABSTRACT

The present research aims to analyze if the members of the Brazilian Judicial Branch, of the state segment, are seeking alignment to the National Strategy of Information and Communication Technology - ENTIC-JUD, instituted by Resolution n.º 211/2015 of the National Council of Justice - CNJ. This research was developed using data from the survey on the status of governance of Information and Communication Technology in the Judiciary, assessed each year through the iGovTIC-JUD index. A case study is presented on the status of ICT governance of the PJSC and data obtained through field research directed to the part of the ICT Task Force of the PJSC. The research methodology sought to use accessible and relatively easy-to-manage tools, prioritizing cooperation and transparency in this diagnostic phase. In the development of the work some artifacts or research findings were produced. During the survey and data processing phase we obtained a responsive picture³ of the iGovTIC-JUD index, for example, in addition to the main finding that tries to respond, in the conclusion of this study, to the research problem proposed: The state Courts of Justice are seeking alignment to the ENTIC-JUD?

Keywords: Public Law. Administrative Law. Digital Law. Information and Communication Technology. ICT Governance. ICT Strategic Planning. Information Security. Business Intelligence.

³ Responsive picture of the iGovTIC-JUD index. Available on: <https://goo.gl/tfnuHM>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Timeline (Linha do Tempo).....	33
Figura 2 - Quadrante mágico das plataformas de análise de BI	50
Figura 3 - Base de Dados do iGovTIC-JUD em Excel.	51
Figura 4 - Atual forma de apresentação dos resultados do iGovTIC-JUD.....	52
Figura 5 - Apresentação dos resultados iGovTIC-JUD utilizando-se de BI	57
Figura 6 - Apresentação dos resultados iGovTIC-JUD utilizando-se de BI	58
Figura 7 - Exemplificação do fator Responsividade	58
Figura 8 - Apresentação dos resultados iGovTIC-JUD utilizando-se de BI	59
Figura 9 - Organograma do TJSC, anotado	62
Figura 10 - Timeline (Linha do Tempo).....	64
Figura 11 - Organograma da DTI.....	66
Figura 12 - Timeline (Linha do Tempo).....	69
Figura 13 - Recursos de TIC do PJSC.....	71
Figura 14 - Recursos de TIC incorporados de 1996 a 2018	72
Figura 15 - Formação dos TSI.....	75
Figura 16 - Capacitação complementar	80
Figura 17 - Atribuições exercidas cumulativamente pelos TSIs	86
Figura 18 - Timeline (Linha do Tempo).....	105
Figura 19 - Índice responsivo do iGovTIC-JUD – segmento estadual	106

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Nível de adoção das práticas, definição e valores (anotada).....	36
Tabela 2 - Exemplo de referência às questões do questionário iGovTIC-JUD 2017.....	38
Tabela 3 - Nível de Maturidade iGovTIC-JUD 2017, anotada	38
Tabela 4 - Resultado individual do CNJ – iGovTIC-JUD 2017, anotada	39
Tabela 5 - Resultado iGovTIC-JUD 2017 do TJSC, anotada.....	63
Tabela 6 - Estrutura administrativa e geográfica de TIC do PJSC	66
Tabela 7 - Dados da pesquisa	68
Tabela 8 - Questão do questionário iGovTIC-JUD 2017	73
Tabela 9 - Conhecimento quanto aos critérios de efetivo de TIC	74
Tabela 10 - Lotação	74
Tabela 11 - Efetivo médio de TSIs por lotação	75
Tabela 12 - Nível de instrução.....	75
Tabela 13 - Tempo médio na função	77
Tabela 14 - Tempo do último curso promovidos pela DTI	77
Tabela 15 - Formas de obtenção de informações	77
Tabela 16 - Capacitação complementar particular	79
Tabela 17 - Tempo do último curso de TIC particular	80
Tabela 18 - Questão do questionário iGovTIC-JUD 2017	81
Tabela 19 - Questão do questionário iGovTIC-JUD 2017	81
Tabela 20 - Questão do questionário iGovTIC-JUD 2017	81
Tabela 21 - Questão do questionário iGovTIC-JUD 2017	82
Tabela 22 - Questão do questionário iGovTIC-JUD 2017	82
Tabela 23 - Questão do questionário iGovTIC-JUD 2017	82
Tabela 24 - Questão do questionário iGovTIC-JUD 2017	82
Tabela 25 - Questão do questionário iGovTIC-JUD 2017	82
Tabela 26 - Questão do questionário iGovTIC-JUD 2017	82
Tabela 27 - Questão do questionário iGovTIC-JUD 2017	83
Tabela 28 - Atividades Extraordinárias	84
Tabela 29 - Exercício cumulativo de atribuições	85
Tabela 30 - Exercício cumulativo de atribuições	85
Tabela 31 - Questão do questionário iGovTIC-JUD 2017	86
Tabela 32 - Suporte remoto e teletrabalho.....	87

Tabela 33 - Questão do questionário iGovTIC-JUD 2017	88
Tabela 34 - Questão do questionário iGovTIC-JUD 2017	89
Tabela 35 - Questão do questionário iGovTIC-JUD 2017	89
Tabela 36 - Políticas de gestão de pessoas	90
Tabela 37 - Questão do questionário iGovTIC-JUD 2017	91
Tabela 38 - Satisfação com a valorização da função.....	92
Tabela 39 - Satisfação com a valorização da função por lotação.....	92
Tabela 40 - Interesse em assumir a função por lotação.....	92
Tabela 41 - Percepção subjetiva da natureza das atividades de TIC	93

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

BI – Business Intelligence – Inteligência de Negócios

CNGTIC.PJ – Comitê Nacional de Gestão de TIC do PJ

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

COBIT – Control Objectives for Information and related Technology

DTI – Diretoria de Tecnologia da Informação

ENTIC-JUD – Estratégia Nacional de TIC do Poder Judiciário

FTTIC – Força de Trabalho de TIC

GP – Gabinete da Presidência

iGovTIC-JUD – Índice de Governança, Gestão e Infraestrutura de TIC do Poder Judiciário

ISO – International Organization for Standardization

ITIL – Information Technology Infrastructure Library

LAI – Lei de Acesso à Informação

NBR – Norma Brasileira Regulamentadora

PDTI – Plano Diretor de TI

PETI – Plano Estratégico de TI

PJ – Poder Judiciário

PJSC – Poder Judiciário de Santa Catarina

RTIC – Recursos de TIC

TCU – Tribunal de Contas da União

TI – Tecnologia da Informação

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

TJ – Tribunal de Justiça

TJSC – Tribunal de Justiça de Santa Catarina

TSI – Técnico de Suporte em Informática

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 O PROBLEMA	16
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO	17
1.2.1 Objetivo Final	17
1.2.2 Objetivos Intermediários	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	18
2 CONTEXTO E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA GERAL	19
2.1 DIREITO E GOVERNANÇA DE TIC	19
2.2 MARCOS REGULATÓRIOS DE TIC.....	30
2.4 MÉTRICA NACIONAL DE GOVERNANÇA DE TIC NO PJ	34
2.3 ÍNDICE IGOVTIC-JUD	36
3 APRESENTAÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO.....	40
3.1 ESTRATÉGIA NACIONAL DE TIC DO PODER JUDICIÁRIO	40
3.2 BUSINESS INTELLIGENCE	49
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	53
4.1 TIPO DE PESQUISA	53
4.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	53
4.3 COLETA DE DADOS	54
4.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	55
4.5 TRATAMENTO DOS DADOS	56
5 ESTUDO DE CASO – PJSC	61
5.1 RESULTADO IGOVTIC-JUD 2017	63
5.2 REGRAS DE TIC	64
5.3 ESTRUTURA DE TIC	65
5.4 RECURSOS DE TIC – RTIC.....	69
5.5 FORÇA DE TRABALHO DE TIC – FTTIC	73
5.6 PERFIL DOS PROFISSIONAIS DE TIC.....	75
5.7 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	77

5.8 ALTA DISPONIBILIDADE DOS RECURSOS DE TIC.....	83
5.9 POLÍTICA DE BENEFÍCIOS	88
6 CONCLUSÃO.....	94
REFERÊNCIAS	97
APÊNDICE A – Timeline (Linha do Tempo)	105
APÊNDICE B – Índice responsivo iGovTIC-JUD	106
APÊNDICE C – Questionário da pesquisa	107
ANEXO A – Resolução n.º 211/2015-CNJ.....	117
ANEXO B – Resolução n.º 14/2004-PJSC e alterações	127
ANEXO C – Redação dada pelo Anexo Único da Resolução n. 34/2007-GP.....	130

1 INTRODUÇÃO

O escopo desta pesquisa está inserido no contexto das transformações do mundo globalizado, da concorrência cada vez mais acirrada que têm direcionado as organizações e indivíduos a buscarem melhor desempenho e resultados, da importância do Planejamento Estratégico e do uso crescente – e indispensável, considerando-se a primazia da eficiência, dos recursos da Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC (ou TI) para o cumprimento de seus objetivos, sejam eles no âmbito público ou privado, individual ou coletivo.

A mudança paradigmática decorrente das inovações tecnológicas e do movimento de globalização desencadeou uma transformação na sociedade industrial em direção à sociedade da informação, que enfatiza o setor de prestação de serviços e reconhece o conhecimento como o principal fator para o desenvolvimento.⁴

Dentro dessa lógica, o governo eletrônico pode ser considerado como um movimento decorrente da necessidade de tornar os fluxos informacionais mais rápidos e eficientes, possibilitando a otimização da gestão pública com novas modalidades de participação do cidadão nos processos de decisões políticas e administrativas.⁵

Inicialmente, delimita-se o âmbito desta pesquisa à Governança de TIC no Poder Judiciário brasileiro e à conformidade normativa – ou *compliance* dos membros do Poder Judiciário do segmento estadual às diretrizes da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação – ENTIC-JUD, estabelecidas através da Resolução n.º 211/2015 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, verificadas sob lentes bifocais: um foco na verificação normativa com a observação da conformidade regulamentar deste órgão à ENTIC-JUD, outro foco na atividade operacional – observando as narrativas e perspectivas obtidas através de um estudo de caso que busca verificar, por meio de pesquisa de campo, o *status* da Governança de TIC no Poder Judiciário de Santa Catarina – PJSC. Tal verificação se dá pela observação de como os profissionais de TIC operacionalizam aquilo que é planejado no âmbito da Tecnologia da Informação e Comunicação neste membro do Poder Judiciário.

O planejamento estratégico das organizações é fundamental para a consecução de seus objetivos – da sua missão. Neste âmbito está a Governança de TIC (GTIC ou GTI) que é

⁴ SANTOS, P. M.; BERNARDES, M. B.; ROVER, A. J. **Teoria e Prática de Governo Aberto: Lei de Acesso à Informação nos Executivos Municipais da Região Sul**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2012.

⁵ ROVER, J. A. et al. **Métrica de avaliação dos sítios e portais corporativos dos tribunais de contas brasileiros**. Florianópolis: Conceito Editorial, 2012.

definida por Simonsson e Johnson⁶ como a tomada de decisão no contexto dos ativos como: hardware, software, processos, pessoas e as metas estratégicas de TI na organização. Por outro lado, De Haes e Van Grembergen,⁷ defendem que a Governança de TI é o alinhamento entre negócios e TI. Entretanto, pesquisadores como Luciano⁸ defendem que atualmente a definição da Governança de TI tem um escopo mais amplo do que o alinhamento entre negócios e TI.

Neste estudo, tentar-se-á apresentar a Governança de TIC como **ponto de inflexão** para a efetiva entrega da prestação jurisdicional ao jurisdicionado, do Direito ao cidadão ou do serviço ao usuário - por vezes não em tempo, todavia em maior escala; pois respondem as TIC pela confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações e dos ativos de informação das organizações, zelando então pela Segurança da Informação.

Ao longo deste estudo tentar-se-á demonstrar a conexão da área de TIC com a materialização das estratégias traçadas pelos gestores e pela alta administração das organizações – considerando-se que parte da carga de efetividade na entrega dos resultados, qualquer que seja a atividade fim da organização, depende cada vez mais dos recursos de TIC, sejam eles materiais ou humanos.

A constatação feita pelas organizações de que os profissionais de TIC estão migrando, com certa frequência, para outras áreas,⁹ expõe a escassez de recursos humanos especializados nesta área de conhecimento. Neste cenário, torna-se estratégico para as organizações e seus líderes manterem seus profissionais de TIC comprometidos, com o objetivo de reduzir o *turnover* desses profissionais, pois existe uma relação entre o comprometimento organizacional e a rotatividade.¹⁰

Constatação também feita pelo órgão de Controle Externo – TCU e reverberada pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, sendo a melhoria da Gestão de Pessoas e a melhoria da infraestrutura e governança de TIC definidos como macrodesafios da Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2015/2020.¹¹

⁶ SIMONSSON, Márten; JOHNSON, Pontus. Defining IT governance-a consolidation of literature. In: the 18th Conference on Advanced Information Systems Engineering. **Anais...** Luxemburgo, 2006.

⁷ DE HAES, Steven; VAN GREMBERGEN, Wim. IT governance and its mechanisms. **Information Systems Control Journal**, v. 1, p. 27-33, 2004.

⁸ LUCIANO, Edimara Mezzomo. **Aula 1: Introdução**. Porto Alegre, 2015. (Apostila da disciplina Governança Corporativa de TI do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul).

⁹ RAMOS, Eduardo Augusto de Andrade; JOIA, Luiz Antônio. Profissionais de Tecnologia da Informação e sua Transição para Funções Não Técnicas. In: ENADI, **Anais...** 2011.

¹⁰ MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

¹¹ CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n.º 198**, de 01 de julho de 2014. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2015-2020>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

1.1 O PROBLEMA

O presente estudo tem por objetivo analisar se os órgãos do Poder Judiciário brasileiro, no segmento da Justiça Estadual, estão buscando alinhamento à **Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação - ENTIC-JUD**, instituída pela Resolução n.º 211/2015 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, tendo como foco neste recorte a Gestão de Pessoas.

A pesquisa foi desenvolvida utilizando-se dos dados do levantamento sobre o *status* da governança de Tecnologia da Informação e Comunicação no Poder Judiciário aferida anualmente por meio do índice iGovTIC-JUD.

É apresentado um estudo de caso sobre o *status* da governança de TIC e dados obtidos através de pesquisa direcionada à parte da Força de Trabalho de TIC – FTTIC do PJSC.

A ênfase deste estudo na temática da Gestão de Pessoas deve-se a importância dos Recursos Humanos para a consecução das estratégias das organizações; e a constatação de que esta **Dimensão** (ou aspecto da Governança de TIC) é aquela com os menores níveis na avaliação do iGovTIC-JUD dentro do universo da pesquisa – os Tribunais de Justiça estaduais. Nesta mesma linha aborda-se também o tema do comprometimento organizacional.

A percepção de que o comprometimento organizacional conduz à melhoria da produtividade e da competitividade é senso comum dentre os estudiosos das ciências humanas. Pesquisas anteriores já mostraram que quanto mais comprometidos estiverem os profissionais de uma organização, menor será a rotatividade desses profissionais.¹² O aumento da demanda por profissionais de TIC está em contraste com a escassez desses profissionais qualificados no mercado de trabalho.

Como as organizações estão cada vez mais dependentes de TI,¹³ a adoção de políticas que possam promover maior comprometimento dos profissionais de TIC torna-se de importância estratégica para as organizações, pois elas estão interessadas em aumentar o desempenho e em reduzir a rotatividade desses profissionais.

Diante deste cenário, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa:

Os Tribunais de Justiça estaduais estão buscando alinhamento à ENTIC-JUD?

¹² ALLEN, N. J., MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 1-18, 1990.

¹³ NICODEMOS, R. B. **Gestão de Serviços como uma prática**. 2011. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/informatica/artigos/10064/gestao-de-servicos-como-umapratice>>. Acesso em: 01 nov. 2018.

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.2.1 Objetivo Final

O objetivo final desta pesquisa é demonstrar que os órgãos estão sim buscando alinhamento (ou conformidade) à ENTIC-JUD - cada qual com seu nível de maturidade de Governança de TIC atingido; com tendência de crescimento na avaliação geral do índice iGovTIC-JUD dos Tribunais de Justiça estaduais brasileiros.

1.2.2 Objetivos Intermediários

1. Fazer uma pequena revisão bibliográfica abordando os itens citados no tema.
2. Levantar dados sobre o status da Governança de TIC no Poder Judiciário.
3. Levantar dados sobre o status da Governança de TIC no PJSC.
4. Analisar o cumprimento das diretrizes da ENTIC-JUD no PJSC.
5. Analisar a narrativa e perspectiva de parte da FTTIC no PJSC.
6. Analisar o resultado da Avaliação Geral da ENTIC-JUD no Poder Judiciário.
7. Sugerir propostas de soluções, relacionadas com os temas abordados nesta pesquisa, que contribuam com o impacto no acesso à Justiça.

1.3 JUSTIFICATIVA

Relevância do assunto: está relacionada à importância dos temas abordados neste estudo para a Sociedade e o Estado, estes correlacionados com as ideias de *compliance* e de *accountability* – conformidade e responsabilização; dentro do contexto do Novo Serviço Público.¹⁴

Atualidade do tema: os temas do Direito Digital, da Governança de TIC e da Inteligência dos Negócios - *Business Intelligence* – *BI*, são contemporâneos e estão em constante evolução.

Novidade do trabalho: em princípio não há trabalhos específicos com o mesmo escopo e mesma delimitação no segmento observado.

¹⁴ DARELLI, Lúcio Eduardo. Administração pública e o novo serviço público. In: DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage, 2012. Cap. VII.

Há extensa literatura sobre os temas abordados na fundamentação deste trabalho – um oceano de informações; alguns destes temas, por vezes, são citados de forma rasa por este pesquisador – com poucos palmos de profundidade; pois os objetivos da pesquisa demandaram concentração do foco em outros temas e temáticas de interesse geral ou específicos para esta pesquisa – onde há maior fundura.

Interesse do autor: Mesclar os conhecimentos adquiridos na graduação em Tecnologia em Informática (2007) realizada na UFPR e da especialização em Gestão Pública (2013) realizada na UFSC aos novos conhecimentos adquiridos ao longo da graduação em Direito na UFSC iniciada em 2013.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O propósito desta pesquisa é um estudo exploratório, descritivo e explicativo com abordagem quali-quantitativa no contexto do Poder Judiciário e especificamente do PJSC cuja investigação tem enfoque nos profissionais de TIC que trabalham naquele órgão: os Técnicos de Suporte em Informática – TSI. Foi utilizada a técnica de coleta de dados através de pesquisas direcionadas ao público alvo.

A fundamentação do trabalho é baseada nas diretrizes e políticas definidas pela Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário – ENTIC-JUD e legislações correlatas no âmbito do Direito Público, em especial do Direito Administrativo, do Direito Digital, e também no relacionamento intrínseco entre as áreas da Gestão de Pessoas, do Comprometimento Organizacional e da Governança de TIC na efetiva entrega dos resultados para a sociedade.

Os procedimentos utilizados foram o estudo bibliográfico com a análise de autores que abordam o tema, análise de documentos correlatos e o estudo de caso com pesquisa de campo direcionada. Será adotada no presente trabalho a técnica da pesquisa documental com a análise de obras referentes ao tema.

Os questionários que fazem parte dessa pesquisa foram respondidos com base na percepção do respondente em relação ao *mínus* técnico, além das questões relacionadas ao comprometimento organizacional e satisfação com o exercício da função.

Dada à dimensão e importância dos assuntos e temas envolvidos nesta pesquisa, certamente existem outras perspectivas, assim como outros trabalhos relevantes já publicados, que não foram observados pelo pesquisador durante o estudo realizado.

2 CONTEXTO E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA GERAL

2.1 DIREITO E GOVERNANÇA DE TIC

Nesta fundamentação serão apresentados alguns dos conceitos que se interconectam com o contexto, o problema e os objetivos deste estudo, como o **Direito Público** que se refere ao conjunto das normas jurídicas de natureza pública, abarcando tanto o conjunto de normas jurídicas que regulam a relação entre o particular e o Estado, quanto o conjunto de normas jurídicas que regulam as atividades, as funções e organizações de poderes do Estado e dos seus servidores.

Na definição dada por Celso Ribeiro Bastos Direito Público é: “conjunto de normas e princípios que regem a atividade do Estado, a relação deste com os particulares, assim como o atuar recíproco dos cidadãos.”¹⁵

Compreender o fenômeno do direito público exige identificar fronteiras entre tipos de direitos e obrigações que não são muito bem definidas e necessitam de uma análise cuidadosa. Nesse sentido, é impossível uma indicação precisa dos ramos do direito público.

José Eduardo Faria¹⁶ sublinha sobre esse ponto que, as fronteiras tendem a se tornar mais porosas, e os espaços tradicionalmente reservados ao direito e à política tendem a não mais coincidir com o espaço territorial. Com isso, a atenção agora se volta à questão da atualidade, do alcance e da efetividade da soberania do Estado. O direito público, mais que um ramo autônomo, é um conjunto de sub-ramos com especificidades próprias.

Para o nosso estudo o **Direito Administrativo** é um ramo autônomo, dentro do direito público interno, que se concentra no estudo da Administração Pública e da atividade de seus integrantes. Tal disciplina tem por objeto os órgãos, entidades, agentes e atividades públicos, e a sua meta é a sistematização dos fins desejados pelo Estado, ou seja, o interesse público, regrado pelo princípio da legalidade. Tudo que se refere ao instituto da Administração Pública e à relação jurídica entre ela e os administrados e seus servidores é regrado e estudado pelo Direito Administrativo.

¹⁵ RIBEIRO, Leandro Conceição. **Direito Público e Direito Privado**. 2017. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/58750/direito-publico-e-direito-privado>>. Acesso em: 01 nov. 2018.

¹⁶ FARIA, José Eduardo. **Direito e Conjuntura**. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

De acordo com Hely Lopes Meirelles, o direito administrativo é o “conjunto harmônico de princípios jurídicos que regem os órgãos, os agentes e as atividades públicas tendentes a realizar concreta, direta e imediatamente os fins desejados pelo Estado.”¹⁷

O Direito Administrativo integra o ramo do direito público, cuja principal característica é a desigualdade jurídica entre as partes envolvidas. De um lado, a Administração Pública defende os interesses coletivos; de outro, o particular. Havendo conflito entre tais interesses, haverá de prevalecer o da coletividade, representado pela Administração Pública. No Direito Público, a Administração Pública se encontrará sempre em um patamar superior ao do particular, diferentemente do que é visto no Direito Privado. Por se tratar de um conceito classificatório em relação ao conteúdo da norma jurídica, distingue-se das normas jurídicas de natureza privada.

A **Administração Pública, ou Gestão Pública**, se define como o poder de gestão do Estado, no qual inclui o poder de legislar e tributar, fiscalizar e regulamentar, através de seus órgãos e outras instituições; visando sempre um serviço público efetivo. A administração se define através de um âmbito institucional-legal, baseada na Constituição, leis e regulamentos. Originou-se na França, no fim do século XVIII, mas só se consagrou como ramo autônomo do direito com o desenvolvimento do Estado de Direito. Teve como base os conceitos de serviço público, autoridade, poder público e especialidade de jurisdição. Os princípios norteadores da Administração Pública e do próprio direito administrativo foram os da separação das autoridades administrativas e judiciária; da legalidade; da responsabilidade do poder público; e, decisões executórias dos atos jurídicos, emitidos unilateralmente.

Um problema comum na Administração Pública é que as decisões executórias, através das criadas autoridades administrativas - criadas através da separação destas das autoridades judiciárias, o que foi um dos princípios norteadores dessa atividade; frequentemente conferem privilégios à Administração Pública, contrapondo-se ao ideal de igualdade perante a lei. Essas prerrogativas e privilégios que lhe são outorgadas, permitem-lhe assegurar a supremacia do interesse público sobre o particular. É importante, assim, que decorra da lei o fundamento para as decisões administrativas.

A **Governança** no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle, postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação

¹⁷ RAMIM, Áurea. **Curso de Direito Administrativo**. 2008. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/repositorio/cms/portaITvJustica/portaITvJusticaNoticia/anexo/Curso_de_Direto_Administrativo__Aurea_Ramim.doc>. Acesso em: 01 nov. 2018. p. 1.

da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

O termo governança tem sido disseminado e utilizado com diferentes significados nos mais variados campos do conhecimento, especialmente após a publicação em 1979 do artigo *Transaction Costs Economics: Governance of Contractual Relations*, de Oliver Williamson, Prêmio Nobel de economia em 2009, o qual gerou crescente interesse das áreas de direito e economia no tema governança corporativa.¹⁸

Enquanto a governança provê direcionamento e requer monitoramento, supervisão e avaliação contínua da atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas, a gestão é inerente e integrada aos processos organizacionais, sendo responsável pelo planejamento, execução, controle, ação; enfim, pelo manejo dos recursos e poderes colocados à disposição dos órgãos para a consecução de seus objetivos.

Em conexão direta com este estudo está a **Governança de TI – ou de TIC** que está relacionada ao desenvolvimento de um conjunto estruturado de competências e habilidades estratégicas para profissionais de TIC responsáveis pelo planejamento, implantação, controle e monitoramento de programas e projetos de governança, requisito fundamental para as organizações, seja sob os aspectos operacionais, seja sob suas implicações legais. Governança de TI pode também ser definida como a administração da tecnologia da informação de forma a garantir o total controle sob os seus resultados que devem estar alinhados aos objetivos do negócio.

Segundo o ITGI:¹⁹ “Governança de TI é uma parte integral da Governança Corporativa e é formada pela liderança, estruturas organizacionais e processos que garantem que a TI sustenta e melhora a estratégia e objetivos da organização”.

O principal objetivo da Governança de TI é o alinhamento da TI aos requisitos do negócio, que se baseia na continuidade do negócio e no atendimento às suas estratégias e aos marcos de regulação externos. Fernandes e Abreu,²⁰ desdobraram esse objetivo principal em outros seis objetivos: permitir à TI um posicionamento mais claro e consistente em relação às

¹⁸ LEVI-FAUR, David. (Ed.). **Oxford Handbook of Governance**. New York: Oxford University Press, 2012.

¹⁹ ITGI – IT Governance Institute. **Governança de TI como vantagem competitiva nas organizações!** 2002. Disponível em: <<https://www.professionaisti.com.br/2015/05/governanca-de-ti-como-vantagem-competitiva-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 15 nov. 2018. p. 1.

²⁰ FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimir Ferraz. **Implantando a Governança de TI: da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

outras áreas da empresa; alinhar e priorizar as iniciativas de TI com a estratégia do negócio; alinhar a arquitetura e a infraestrutura de TI às necessidades do negócio, pensando não só no presente, mas também no futuro; munir a TI com processos operacionais e de gestão, necessários para atender os serviços de TI, conforme padrões que atendam às exigências do negócio; garantir à TI uma estrutura de processos que possibilite a gestão do seu risco para a continuidade operacional da empresa; prover regras claras para as responsabilidades sobre decisões e ações relativas à TI, no âmbito da empresa.

Dentre os modelos ou frameworks de governança de TIC mais difundidos mencionam-se alguns como o COBIT, ITIL, ISO 20000, MOF, etc.²¹

Na definição de Governança de TI de Haes e Van Grembergen²² defendem que um dos aspectos da Governança de TI é o alinhamento da estratégia com os negócios. Pode também consistir no estabelecimento de um conjunto de mecanismos com o objetivo de assegurar que o uso da TIC agregue valor à atividade precípua da organização, com riscos e custos aceitáveis.

Desse modo, a adoção das práticas de governança e de gestão de TIC no Judiciário pode assegurar a correta aplicação de recursos, promover a proteção de informações críticas e contribuir para que os órgãos atinjam seus objetivos institucionais.

No âmbito deste estudo é importante a definição de um termo que nos fará companhia constante – de origens longínquas, porém hodierno, e bastante presente no meio militar: **Estratégia.**

A palavra Estratégia vem do grego “strategos” e significava até o século XVIII “a arte do general”. O conceito militar de estratégia se difundiu nas organizações e representa a ideia da definição clara dos objetivos e da visão mais ampla do campo de batalha organizacional, visando manter e aprimorar o padrão de resposta da organização ao seu ambiente ao longo do tempo.²³

De acordo com o manual C 124-1 do Ministério da Defesa:

A estratégia estabelece o caminho para atingir os objetivos fixados pela política. A estratégia, abstrata e complexa, ocupa-se, principalmente, dos caminhos a seguir e dos meios

²¹ BUGARIM, Maria Clara Cavalcante. **Desenvolvimento e gestão de programas de capacitação mediados por tecnologia**: proposição de um arcabouço teórico no âmbito da governança corporativa. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/99414>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

²² DE HAES; VAN GREMBERGEN, op. cit.

²³ CANCELLIER, Everton Luis Pellizzaro de Lorenzi. **Formulação de estratégias em pequenas empresas um estudo em pequenas empresas industriais da grande Florianópolis**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/77411/138003.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

que vai dispor, cria a forma de traduzir e de impor a vontade política, define opções, propõe a mais favorável, considerando para tanto: recursos, prioridades e riscos a correr na implementação da decisão tomada.²⁴

Nesta senda, o **Planejamento Estratégico Institucional** é uma metodologia administrativa utilizada para desenvolver a estratégia da organização levando em consideração o ambiente na qual está inserida. Inclui atividades que envolvem a definição da Missão, Visão e Valores da Organização, o estabelecimento de seus Objetivos e o desenvolvimento de Estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente.

Tentando sintetizar-se:

A **Missão** é a razão de ser de uma Organização.

A **Visão** define o que a Organização quer ser amanhã, envolvendo todos os seus colaboradores em função de um mesmo objetivo ao longo do tempo.

A **Estratégia** é o conjunto de recursos que são utilizados para que uma Organização alcance seus Objetivos.

Os **Valores** são os princípios que balizam a vida da Organização e a atuação dos seus colaboradores.²⁵

Então, dentro do escopo desta pesquisa, são componentes da Estratégia Nacional do Poder Judiciário brasileiro:

Missão do Poder Judiciário – Realizar Justiça. Fortalecendo o Estado Democrático e fomentando a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional.

Visão do Poder Judiciário – Ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social. Através da credibilidade e da busca pelo reconhecimento do PJ como um Poder célere, acessível, responsável, imparcial, efetivo e justo, que busca o ideal democrático e promove a paz social, garantindo o exercício pleno dos direitos de cidadania.

E os **Atributos de Valor** para a sociedade são a Credibilidade, Celeridade, Modernidade, Acessibilidade, Transparência e Controle Social, dentre outros.

Dentro do espectro deste estudo, abordaremos o planejamento estratégico de TIC no Poder Judiciário, cuja Estratégia está delineada na **ENTIC-JUD**, é coordenada pelo Comitê

²⁴ MINISTÉRIO DA DEFESA. **Manual de Campanha C 124-1 – Estratégia**. 3. ed. Brasília: Ministério da Defesa, 2001. Disponível em: <<http://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/115/1/C-124-1.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2018.

²⁵ TJSC - Tribunal de Justiça de Santa Catarina. 2018b. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br>>. Acesso em: 9 jun. 2018, grifo nosso.

Nacional de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação e é operacionalizada através das ações coordenadas pelo Departamento de Tecnologia da Informação – DTI no CNJ.

A **missão da ENTIC-JUD** é aquela exteriorizada no primeiro inciso de seu artigo 3º:

“I – Missão: melhorar a infraestrutura e a governança de TIC para que o Poder Judiciário cumpra sua função institucional”.²⁶

A **visão** é a seguinte:

“II – ser reconhecido como um referencial em governança, gestão e infraestrutura da Tecnologia da Informação e Comunicação”.²⁷

Sob essa perspectiva, o alinhamento entre a TI e os negócios contribui para que os investimentos em TI se transformem em resultados para as organizações.²⁸ Entretanto, soluções para alcançar o alinhamento ainda são um desafio por demandarem uma compreensão holística dos fatores envolvidos e também pela sua complexidade.²⁹

Dentre esses fatores, o papel do poder no contexto da estratégia em sistemas de informação ainda necessita ser melhor compreendido pois a literatura específica ainda é incipiente.³⁰

Todavia, De Haes e Van Grembergen³¹ analisaram em um estudo exploratório de que forma as organizações implementam a Governança de TI e qual a sua relação com o alinhamento de negócios e TI, e dentre as principais conclusões, verificaram que em organizações onde o grau de maturidade da Governança de TI é mais elevado, o alinhamento entre os negócios e a TI também é mais forte.

Outro assunto que está concatenado com a fundamentação bibliográfica é o da **Gestão de Processos**, que é um método utilizado para a definição, análise e transformação de processos de trabalho, com objetivo de conectar a estratégia da Organização ao foco do cliente/cidadão por meio de processos melhores.

O Processo é o resultado da articulação de pessoas, instalações, equipamentos e outros recursos que agrega valor ao produto ou serviço. Um processo organizacional pressupõe início e fim bem definidos. Como metodologia a Gestão de Processos permite acompanhar, avaliar e

²⁶ CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n.º 211**, de 15 de dezembro de 2015a. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3052>>. Acesso em: 15 nov. 2018, grifo nosso.

²⁷ Ibid., grifo nosso.

²⁸ CHAN, Yolande E.; REICH, Blaize Horner. IT alignment: what have we learned? **Journal of Information technology**, v. 22, n. 4, p. 297-315, 2007.

²⁹ OROZCO, Jorge et al. A framework of IS/business alignment management practices to improve the design of IT Governance architectures. **International Journal of Business and Management**, v. 10, n. 4, p. 1, 2015.

³⁰ MARABELLI, Marco; GALLIERS, Robert D. A reflection on information systems strategizing: the role of power and everyday practices. **Information Systems Journal**, 2016.

³¹ DE HAES; VAN GREMBERGEN, op. cit.

redesenhar os processos de trabalho, visando à melhoria contínua destes e o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Utiliza-se das melhores práticas de gestão, tais como mapeamento e modelagem de processos, documentação, automação, definição de nível de maturidade, monitoramento através de indicadores de desempenho – como os KPIs;³² e ciclo de melhoria e transformação contínua; e faz uso da participação efetiva dos envolvidos, independentemente do nível hierárquico, para promover o comprometimento com a melhoria contínua dos processos de trabalho.

O **Processo de Trabalho** é o conjunto de atividades integradas realizadas numa organização com o objetivo de gerar produtos ou serviços. Utiliza-se de insumos, infraestruturas, regras e transformações para gerar valor aos clientes/cidadãos e cumprir seus objetivos estratégicos.

A estruturação de recursos organizacionais, por meio dos processos de trabalho, permite às organizações atingirem seus objetivos estratégicos. Não existe de forma isolada, ou seja, a saída de um processo de trabalho é a entrada de outro.³³ Determina também a eficácia e a eficiência das operações da organização, e a qualidade que os seus clientes/cidadãos experimentam.

Relacionado com este estudo estão os **Macroprocessos** que são um conjunto de processos de trabalho por meio dos quais a organização cumpre a sua missão, implementa suas estratégias e gera valor ao cliente/cidadão.

As ações do CNJ estão agrupadas em 11 macroprocessos, a maioria é direcionada à promoção da cidadania, do acesso à Justiça e da modernização do Judiciário. E existem também os macroprocessos específicos de TIC - dos quais trata a ENTIC-JUD.

Os macroprocessos definem, englobam e explicam as principais atribuições desempenhadas pelo Conselho. Além disso, envolvem, geralmente, mais que uma função na estrutura organizacional, evidenciando, de forma ampla, como o CNJ funciona.

A estrutura de macroprocessos permite uma perspectiva sistêmica e abrangente das macroatividades e da forma como o CNJ atua. O conhecimento dos macroprocessos colabora para a integração entre operações, unidades administrativas e objetivos estratégicos, além de explicitar a missão organizacional.

De fundamental importância neste estudo está a **Gestão de Pessoas** que pode ser definida como o conjunto de estratégias empregadas pelas organizações para desenvolver seu

³² ENDEAVOR BRASIL. **KPI**: como medir o que importa no seu negócio. 2017. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/kpi/>>. Acesso em: 13 nov. 2018.

³³ CNJ, 2015a, op. cit., grifo nosso.

capital humano, para a efetiva consecução coordenada dos processos de trabalho, a fim de que se cheguem aos resultados esperados.

Dentro da Gestão de Pessoas existe a área do Desenvolvimento e Capacitação, que está ligado à temática da **Gestão da Competência**.

Competência vem do latim *competere* que significa uma aptidão para cumprir alguma tarefa ou função, e é formada pelas dimensões: Conhecimento, Habilidade e Atitude - CHA.

A coexistência harmônica desses vértices é como a uma pirâmide de três lados e qualquer vértice em desalinho produz uma figura assimétrica.

De acordo com diversos teóricos da administração e gestão de pessoas o conhecimento está associado aos fundamentos teóricos que a pessoa possui sobre determinado tema ou área – o saber; a habilidade está ligada à capacidade que esta pessoa possui em materializar aqueles fundamentos colocando em prática os conhecimentos – o saber fazer; e a atitude está conectada à motivação intrínseca e extrínseca que possui o indivíduo em utilizar seu conhecimento e sua habilidade para resolver um problema naquele ramo de conhecimento com eficiência e eficácia, entregando o resultado adequado e esperado. Este é o escopo da Gestão por Competências, que será revisitado mais adiante.

Ainda, de interesse deste estudo está o **Comprometimento Organizacional**.

Os estudos sobre o comprometimento organizacional produziram um grande volume de literatura relacionada ao vínculo formado entre empregados e suas organizações. Mowday, Steers e Porter³⁴ desenvolveram um trabalho teórico, tendo como base a construção de caráter multidimensional e o relacionamento do indivíduo com a organização, envolvendo a fidelidade do colaborador, a sua disposição para exercer esforços adicionais em nome da organização, o seu grau de conformidade com os objetivos e valores da organização, além do desejo do colaborador em se manter como parte da organização.

De acordo com Reyes,³⁵ os estudos de comprometimento organizacional estão relacionados ao entendimento de como o profissional desenvolve laços com a organização para que ele fique mais partidário da missão, visão e valores da organização, permitindo a criação de uma relação duradoura e de ganhos mútuos.

Um maior nível de comprometimento organizacional é muito desejável para as organizações, tendo em vista que profissionais comprometidos aceitam os objetivos

³⁴ MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979, grifo nosso.

³⁵ REYES, P. Individual work orientations and teacher outcomes. **Journal of Educational Research**, 2001.

corporativos, dedicam maior esforço em nome da organização e tem menor desejo de deixar a organização.³⁶

Embora todos saibam da importância do comprometimento organizacional, existem diversas abordagens para o mesmo fenômeno, apesar do entendimento vigente de que ele é multidimensional. Segundo Meyer e Allen³⁷ o comprometimento organizacional possui três dimensões: o comprometimento afetivo, o instrumental e o normativo.

O comprometimento afetivo, também chamado de emocional, diz respeito à identificação do indivíduo com a organização, ao orgulho do profissional em pertencer àquela organização, o que faz com que ele defenda os valores dela, como se fossem os seus próprios. O comprometimento afetivo faz com que o profissional se engaje para alcançar os objetivos da organização, como se esses fossem os seus objetivos pessoais. Segundo esses autores essa componente está ligada, de maneira mais forte, ao desempenho da organização e à permanência dos profissionais na organização, porque nesse caso, eles realmente desejam continuar nela.

No comprometimento instrumental, o profissional percebe o custo que terá com a sua saída da organização, como, por exemplo: a dificuldade de adaptação em um novo ambiente e perda de algum benefício. Nessa componente o empregado faz a análise de custo/benefício da sua situação dentro da organização e das opções que ele tem fora dela, assim como analisa as consequências de deixar a organização.³⁸

O comprometimento normativo analisado por Meyer e Allen,³⁹ diz respeito ao sentimento de obrigação que tem um indivíduo de permanecer na organização, como resultado da crença de que já recebeu muito dela, seja em bens materiais, seja em treinamento ou seja em oportunidades de crescimento de carreira, prêmios e reconhecimento. Assim, o indivíduo passa a acreditar que não é correto abandonar a organização.

Por fim, outro conceito relevante para a fundamentação desta pesquisa, mas de difícil definição, é o da *Accountability*, que decorre da relação entre poder e sistema de governança de um Estado. Esta relação pode ser sintetizada na seguinte proposição “em política, primeiro vem o poder e depois a necessidade de controlá-lo”.⁴⁰

Essa preocupação é um tema de reflexões e análises históricas. Filósofos como Platão, Maquiavel, Hobbes, Montesquieu e Rousseau foram apenas alguns dos que empreenderam

³⁶ MOWDAY; STEERS; PORTER op. cit.

³⁷ MEYER; ALLEN op. cit.

³⁸ Ibid.

³⁹ Ibid.

⁴⁰ SCHEDLER, A.; DIAMOND, J. L.; PLATTNER, F. M. **The Self-Restraining State: Power and Accountability in New Democracies.** London: Lynne Rienner, 1999. p. 13, grifo nosso.

esforços para teorizar como o poder deve ser controlado em uma sociedade; como os abusos de poder podem ser prevenidos; e como subordinar o poder à regras e procedimentos de controle.

Para Schedler, Diamond e Plattner,⁴¹ o termo *accountability* reproduz essa perspectiva na contemporaneidade, representando a preocupação com temas como transparência, fiscalização, controle sobre o exercício do poder e responsabilização. O autor argumenta que o conceito de *accountability* por ser relativamente novo, ainda é pouco explorado permanecendo o seu significado evasivo e confuso. A abordagem da essência e estrutura interna de *accountability* que segue a lógica de *answerability* e *enforcement* e uma interpretação sistêmica é encontrada na proposta do Novo Serviço Público de Denhardt e Denhardt.⁴²

Na ótica do Novo Serviço Público existem cinco dimensões distintas de *accountability*: a primeira diz respeito à transparência, e questiona se a organização tornou seus resultados e atos visíveis e dedutíveis; a segunda dimensão é a da imputabilidade, que implica em saber se a organização sofreu punição ou gratificação por seus atos; a terceira dimensão consiste na controlabilidade, isto é, se a organização atendeu a vontade do comitente, a quem ela deve prestar contas; a quarta dimensão por sua vez, refere-se à responsabilidade e consiste em responder se foram obedecidas pela organização as regras formais ou informais impostas à ela; e por último, a quinta dimensão diz respeito a **responsividade**, ou seja, se a organização atendeu plenamente a expectativa substantiva que deveria.^{43,44}

Responsividade vem do latim *responsivu* e se traduz no comportamento “que responde”, “que se auto-responsabiliza, “que recepciona”. Em linhas gerais o termo responsividade está relacionado à conduta de dar resposta, de solucionar, de tomar a responsabilidade para si a fim de resolver uma demanda.

Outra categorização da *accountability* é apresentada por Denhardt e Denhardt na obra “*The New Public Service – Serving, not steering*”, na qual os autores fazem uma revisão da literatura contemporânea sobre as práticas da administração pública e as englobam em três grandes modelos: o tradicional ou da Velha Administração Pública; o gerencialista ou da Nova Gestão Pública; e o do **Novo Serviço Público**.⁴⁵

⁴¹ Ibid.

⁴² DENHARDT, Janet V.; DENHARDT, Robert B. **The New Public Service: serving, not steering**. Expanded edition. Nova York: M. E. Sharp, Inc, 2007.

⁴³ KOPPELL, J. G. S. Pathologies of Accountability: ICANN and the Challenge of Multiple Accountabilities Disorder. **Public Administration Review**, Yale, v. 65, n. 1, p. 94-108, jan./feb. 2005.

⁴⁴ DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage, 2012.

⁴⁵ DENHARDT; DENHARDT, op. cit.

Em síntese, a partir dos modelos de administração pública propostos por Denhardt e Denhardt as concepções de *accountability* podem ser agrupadas em três planos: o controle burocrático de conformação às leis e às normas, conforme a tradição da velha administração pública; o controle de performance representado pela obtenção da máxima produtividade dos recursos públicos mediante o controle dos resultados da ação, com base nos conceitos de eficiência e eficácia/efetividade, como enfatizam os defensores da nova gestão pública; e o controle democrático, baseado na responsividade do agente público, na qual sobressaem as questões relativas ao desempenho responsável, à postura ética, à defesa do interesse público e à ação comprometida com os princípios democráticos, como enfatizam os defensores do modelo do novo serviço público.⁴⁶

Não há dúvidas de que se incluem nesse cenário de expansão de legislações de transparência o papel das inovações tecnológicas que transformaram por completo a dinâmica na gestão da informação e as relações das sociedades com a informação. As TICs melhoraram a capacidade de o cidadão comum fiscalizar órgãos e entidades públicas, cobrar os seus representantes políticos e contribuir nos processos decisórios.^{47,48} Para Santos, Bernardes e Rover⁴⁹ as inovações oferecidas pelo uso da internet favorecem o aprimoramento dos sistemas democráticos, “seja na modernização das administrações, seja na aproximação entre representantes e representados promovendo uma abertura dos governos tradicionais para um modelo que opera sob a lógica de redes”. O acesso às informações públicas é a base para o desenvolvimento de iniciativas de combate à corrupção, como por exemplo, fomentar o surgimento de ONGs de monitoramento de dados públicos na sociedade que utilizam o direito de acesso à informação para expor atos ilícitos e ajudar a erradicá-los.⁵⁰ Em outras palavras, as TICs representam possibilidades materiais para o governo e a sociedade aplicarem as diretrizes de **transparência** que estão previstas nas leis de acesso à informação.

A dimensão de transparência proposta por Koppell faz referência à obrigação da organização revelar os critérios de desempenho institucionalizados nas exigências do Freedom of Information Act e outros regulamentos que “abrem os processos governamentais para revisão”. Uma organização pública transparente deve garantir a eficácia das leis de liberdade

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ FOUNTAIN, J. E. **Building the virtual state**: information, technology and institutional change. Washington, D.C: Bookings Institution Press, 2001.

⁴⁸ PINHO, J. A. G. Investigando portais de governo eletrônico de estados no Brasil: muita tecnologia, pouca democracia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 3, p. 471- 493, maio/jun. 2008.

⁴⁹ SANTOS; BERNARDES; ROVER op. cit., p. 21.

⁵⁰ MENDEL, T. **Liberdade de informação**: um estudo de direito comparado. 2. ed. Brasília: Unesco, 2009.

de informação e disponibilizar acesso sobre o seu desempenho aos *stakeholders*⁵¹ interessados em suas atividades.⁵²

Como uma das características principais da reforma do Estado, Paula⁵³ aponta a de “assegurar a democracia através da prestação de serviços públicos orientados para o ‘cidadão-cliente’ e controlados pela sociedade”. A autora também afirma que caberia aos administradores públicos colocar em prática novas ideias gerenciais para oferecer um serviço público de qualidade e de menor custo ao cidadão, ou seja, um serviço eficiente. Slomski⁵⁴ compartilha desta ideia, escrevendo que os impostos arrecadados pelo Estado, são, na verdade, integralização de capital a serem aplicados em ativos, nos quais deverão ser financiadores de serviços prestados à sociedade, tratando, assim, o contribuinte como um sócio.

2.2 MARCOS REGULATÓRIOS DE TIC

No Brasil o arcabouço legal da área de TIC que estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da internet e determina as diretrizes para atuação da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios está disposto na Lei n.º 12.965/2014⁵⁵ mais conhecida como o Marco Civil da Internet que foi sancionada em 23 de abril de 2014 e entrou em vigor em 2016; também na Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) de 2000, na Lei da Transparência de 2009, na Lei de Acesso à Informação (LAI)^{56,57} em vigor desde maio de 2012 e no Decreto 7.724 de 2012, dentre outras normativas que surgiram como respostas às demandas e pressões da sociedade para a consolidação da transparência das informações públicas no Brasil. Estes institutos jurídicos têm como princípio basilar o direito de acesso às informações do Estado pela sociedade em todos os seus órgãos e poderes, o que exige uma dinâmica de adequação estratégica e cultural nas organizações da Administração Pública para implementá-las.⁵⁸

⁵¹ Partes interessadas, grifo nosso.

⁵² KOPPELL op. cit., p. 96, grifo nosso.

⁵³ PAULA, Ana Paula Paes. **Por uma nova gestão pública**: limites e possibilidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro (RJ): FGV, 2005. p. 130.

⁵⁴ SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo (SP): Atlas, 2009, grifo nosso.

⁵⁵ BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 12.965**, de 23 de abril de 2014. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/acessoainformacao/materiaisinteresse/cartilhaacessoainformacao.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

⁵⁶ BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 12.527**, de 18 de novembro de 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm>. Acesso em: 12 nov. 2018.

⁵⁷ BRASIL. Presidência da República. **Lei Complementar n. 101**, de 4 de maio de 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 12 nov. 2018.

⁵⁸ DENHARDT op. cit.

Entre os desafios para a eficácia das leis de acesso está o uso obrigatório de meios eletrônicos, comumente operacionalizados na internet por meio de portais eletrônicos, para a divulgação de um conjunto de informações consideradas essenciais à sociedade, com o objetivo de institucionalizar a “cultura de acesso” na Administração Pública. Isto significa que agora cumpre ao Estado à responsabilidade de disponibilizar virtualmente informações de interesse social de forma atualizada, objetiva e compreensível independentemente de requisições.^{59,60}

Diante das dificuldades que existem na gestão da informação e da complexa questão do engajamento social no campo das políticas públicas, as tecnologias de informação e comunicação (TICs) têm sua importância cada vez mais destacada pelo potencial que oferecem para o acesso instantâneo às informações e interação virtual dos indivíduos em redes.

Essas potencialidades parecem ser uma estratégia para aumentar a eficiência e a transparência da Administração Pública no Brasil e efetivar o direito de acesso à informação ao cidadão.^{61,62,63} Está em evidência no Brasil a necessidade de ser desenvolvido um modelo de gestão capaz de dar efetividade às leis no mundo fático e construir possibilidades de participação social e de controle das ações e dos gastos públicos.^{64,65}

O direito à informação como regra é uma condição mínima necessária para possibilitar o engajamento social na vida política, isto é, cidadãos mais conscientes dos seus direitos e deveres tendem a serem mais proativos e comprometidos ao lado do governo, atuando como coprodutores e fiscais das ações públicas. Possibilitar e desenvolver esse engajamento da sociedade no mundo político é um processo multidirecional que exige das organizações públicas práticas administrativas cada vez mais transparentes e abertas à participação.⁶⁶

A regulamentação do Marco Civil da Internet é extremamente importante para garantir a segurança jurídica das normas e reforçar os direitos e garantias assegurados. Dentre as principais mudanças promovidas pelo Marco Civil da Internet estão a proteção à privacidade dos usuários, com a proteção dos dados pessoais e a privacidade dos usuários que são garantidas pela nova Lei, podendo esta proteção ser quebrada somente mediante ordem judicial. A

⁵⁹ MENDEL op. Cit, grifo nosso.

⁶⁰ JORDÃO, R. **Acesso à Informação Pública**: Uma introdução à Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011. Brasília: Eclips Design, 2011. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/acessoainformacao/materiaisinteresse/cartilhaacessoainformacao.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2018.

⁶¹ FOUNTAIN op. cit.

⁶² ZUGMAN, F. **Governo eletrônico**: Saiba tudo sobre essa revolução. São Paulo: Livro Pronto, 2006.

⁶³ ROVER et al. op. cit.

⁶⁴ BOBBIO, N. **Teoria da norma jurídica**. 2. ed. Bauru: Edipro, 2003.

⁶⁵ DENHARDT op cit.

⁶⁶ Ibid.

afirmação em Lei de que o conteúdo das comunicações privadas em meios eletrônicos é dado sigiloso é um avanço importante, que garante aos novos meios de comunicação a mesma proteção já garantida aos meios de comunicação tradicionais.

Outro grande avanço promovido pelo Marco Civil da Internet é a garantia da neutralidade da rede, o que significa que os provedores de acesso devem tratar todos os dados que circulam na Internet da mesma forma, sem distinção por conteúdo, origem, destino ou serviço. Com a neutralidade, por exemplo, um provedor não pode beneficiar o fluxo de tráfego de um site ou um serviço em detrimento do outro. A neutralidade poderá ser excepcionada somente em caso de requisitos técnicos ou serviços de emergência. Assim, a Lei garante a liberdade de manifestação do pensamento, a escolha do usuário sobre o conteúdo que deseja acessar, a livre concorrência na rede e a possibilidade de inovação.

Até a promulgação da Lei de Acesso à Informação – LAI em 18 de novembro de 2011 regulamentando o direito de acesso à informação previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do §3º do art. 37 e no §2º do art. 216 da Constituição Federal, este direito não estava regulado na sociedade brasileira, estava disposto apenas como princípio geral na Constituição Federal de 1988 e em convenções e declarações internacionais assinadas pelo Brasil como, por exemplo, a Declaração Interamericana de Princípios de Liberdade de Expressão que dispõem que o acesso à informação mantida pelo Estado constitui um direito fundamental de todo indivíduo, cabendo aos Estados cumprir as obrigações para garantir o pleno exercício desse direito.⁶⁷

O Poder Judiciário, guardião das liberdades, dos direitos individuais e sociais, é destacado na Constituição Federal com capítulo próprio (Capítulo III, artigos 92 a 126), estando insculpido no artigo 5º, inciso XXXV, que "a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito".⁶⁸

O Poder Judiciário, detentor também da função jurisdicional na prática das leis processuais, ou seja, de dizer e aplicar o direito, no âmbito nacional, positivado por vários órgãos estatais, federais ou estaduais, exerce também funções legislativas (normatizando seus regimentos internos, por exemplo) e administrativas, inerentes ao autogoverno da magistratura.⁶⁹

A Constituição Federal, em seu artigo 92, relaciona os órgãos que integram o Poder Judiciário:⁷⁰

⁶⁷ SANTOS; BERNARDES; ROVER op. cit.

⁶⁸ BRASIL. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 12 nov. 2018.

⁶⁹ Ibid.

⁷⁰ Ibid.

- I - o Supremo Tribunal Federal;
- I-A - o Conselho Nacional de Justiça (incluído pela Emenda Constitucional n. 45 de 2004);
- II - o Superior Tribunal de Justiça;
- III - os Tribunais Regionais Federais e os Juízes Federais;
- IV - os Tribunais e os Juízes do Trabalho;
- V - os Tribunais e os Juízes Eleitorais;
- VI - os Tribunais e os Juízes Militares;
- VII - os Tribunais e os Juízes dos Estados, do Distrito Federal e Territórios.

A Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2015–2020, formulada com a contribuição de magistrados e servidores e instituída pela Resolução n. 198/2014, de 1º de julho de 2014, reflete premissas importantes para o processo estratégico de todo o Poder Judiciário.

No âmbito do Poder Judiciário o órgão responsável pela estratégia nacional de TIC e pela promoção do acesso à informação é o Conselho Nacional de Justiça - CNJ, que possui dois pilares de atuação como órgão de controle do Poder Judiciário: a função correccional e a função de planejamento central e gestão do Poder Judiciário.

Além das referências normativas já citadas, no início do desenvolvimento desta pesquisa, a fim de se situar, foi observada a necessidade de se estudar com mais profundidade o terreno que nos circunda – saber “onde estamos” dentro do escopo em análise.

Fruto desta necessidade foi elaborada uma Linha do Tempo - *Timeline*, com os Marcos Regulatórios e Estratégicos de TIC no Poder Judiciário. A *Timeline*, apresenta também dados mais detalhados da Governança e Infraestrutura do TIC do PJSC, segmento do universo observado no estudo de caso, dentro dos níveis tático e operacional.

Nesta tabela em **vermelho** estão grifadas as regras **obsoletas** ou absorvidas pelas determinações mais recentes; e na cor **preta**, estão as regras mais **atualizadas** e de mais alto nível que são também a tonalidade de cor mais forte e à direita da referida linha do tempo:

Figura 1 – Timeline (Linha do Tempo)⁷¹

Ano	Evento	Descrição
2000	Lei nº 10.259/2001	Lei que institui o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Conselho Nacional de Poder Judiciário (CNPJ).
2001	Resolução nº 198/2014	Resolução do CNJ que institui a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2015-2020.
2002	Lei nº 10.422/2002	Lei que institui o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Conselho Nacional de Poder Judiciário (CNPJ).
2003	Lei nº 10.683/2003	Lei que institui o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Conselho Nacional de Poder Judiciário (CNPJ).
2004	Lei nº 10.741/2004	Lei que institui o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Conselho Nacional de Poder Judiciário (CNPJ).
2005	Lei nº 10.891/2005	Lei que institui o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Conselho Nacional de Poder Judiciário (CNPJ).
2006	Lei nº 11.024/2006	Lei que institui o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Conselho Nacional de Poder Judiciário (CNPJ).
2007	Lei nº 11.340/2007	Lei que institui o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Conselho Nacional de Poder Judiciário (CNPJ).
2008	Lei nº 11.696/2008	Lei que institui o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Conselho Nacional de Poder Judiciário (CNPJ).
2009	Lei nº 12.038/2009	Lei que institui o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Conselho Nacional de Poder Judiciário (CNPJ).
2010	Lei nº 12.305/2010	Lei que institui o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Conselho Nacional de Poder Judiciário (CNPJ).
2011	Lei nº 12.527/2011	Lei que institui o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Conselho Nacional de Poder Judiciário (CNPJ).
2012	Lei nº 12.796/2012	Lei que institui o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Conselho Nacional de Poder Judiciário (CNPJ).
2013	Lei nº 13.005/2013	Lei que institui o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Conselho Nacional de Poder Judiciário (CNPJ).
2014	Lei nº 13.165/2014	Lei que institui o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Conselho Nacional de Poder Judiciário (CNPJ).
2015	Lei nº 13.300/2015	Lei que institui o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Conselho Nacional de Poder Judiciário (CNPJ).
2016	Lei nº 13.468/2016	Lei que institui o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Conselho Nacional de Poder Judiciário (CNPJ).
2017	Lei nº 13.624/2017	Lei que institui o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Conselho Nacional de Poder Judiciário (CNPJ).
2018	Lei nº 13.786/2018	Lei que institui o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Conselho Nacional de Poder Judiciário (CNPJ).
2019	Lei nº 13.964/2019	Lei que institui o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Conselho Nacional de Poder Judiciário (CNPJ).
2020	Lei nº 14.132/2020	Lei que institui o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Conselho Nacional de Poder Judiciário (CNPJ).

Fonte: autor (2018).

⁷¹ TIMELINE. Disponível em: < <https://goo.gl/NNw55E>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

A tabela contém links para as alterações que ocorreram nas regulamentações internas e externas que afetam o exercício de parte das atividades da área de TIC e destaca algumas das atividades e responsabilidades que foram acumuladas no período - em volume e, principalmente, em diversidade; pela Força de Trabalho de TIC - FTTIC do universo em estudo.

A finalidade desta *Timeline* é tentar proporcionar uma perspectiva sistêmica dos Marcos Regulatórios afetos à área de TIC e demonstrar como eles se comunicam do nível estratégico ao operacional através das respostas aos questionários das pesquisas de campo direcionadas à FTTIC do referido membro do Poder Judiciário.

Com este propósito de analisar se o destino indicado na ENTIC-JUD – se as estratégias de enfrentamento dos macrodesafios de TIC do Poder Judiciário estão sendo alcançadas; após nos orientarmos – saber onde estamos e saber nosso destino – para onde vamos, resta necessário verificar o rumo a seguir – por onde vamos, sendo este caminho aquele definido pelos órgãos do PJ em suas normativas internas, observadas as diretrizes balizadas pelo CNJ.

2.4 MÉTRICA NACIONAL DE GOVERNANÇA DE TIC NO PJ

O levantamento nacional de Governança de TIC é decorrente da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação - ENTIC-JUD, estabelecida pelo Conselho Nacional de Justiça - CNJ, por meio da Resolução nº 211/2015 para o período de 2015/2020.

Sua gênese está no disposto no artigo 32, que determina ao CNJ a realização de diagnóstico anual para aferir o nível de cumprimento das Diretrizes Estratégicas de Nivelamento especificadas para os viabilizadores da Governança, Gestão e Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC do Poder Judiciário.

Art. 32. O CNJ realizará anualmente diagnósticos para aferir o nível de cumprimento das Diretrizes Estratégicas de Nivelamento constantes desta Resolução, especialmente no que se refere aos domínios Governança e Gestão de, e Infraestrutura de TIC, bem como em outras Resoluções, recomendações e políticas estabelecidas para os órgãos do Poder Judiciário.

Parágrafo único. Os diagnósticos descritos no caput deste artigo serão realizados a partir de questionários e outros procedimentos de acompanhamento que permitam realizar o levantamento de informações relacionadas à evolução dos Viabilizadores de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação nos órgãos do Poder Judiciário.

Art. 33. O CNJ divulgará em seu sítio eletrônico o resultado dos diagnósticos com objetivo de promover a transparência, a integração e o compartilhamento de informações entre os órgãos e as áreas de TIC do Poder Judiciário.⁷²

⁷² CNJ, 2015a, op. cit.

A responsabilidade por este levantamento, dentro da estrutura do Poder Judiciário, é do Comitê Nacional de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário. Criado por meio da Portaria CNJ nº 222/2010 e reconstituído pela Portaria CNJ nº 47/2014, o comitê visa estabelecer diretrizes para segurança da informação, bem como ações de **nivelamento** de Tecnologia da Informação e Comunicação no que se refere à **infraestrutura e à capacitação** em disciplinas voltadas para **melhoria da Governança** de TIC nos tribunais.

O Índice de Governança, Gestão e Infraestrutura de TIC dos órgãos do Poder Judiciário (iGovTIC-JUD), que será visto com mais detalhes nos próximos capítulos, é o resultado da consolidação das respostas do questionário submetido aos órgãos pelo CNJ e é inspirado no modelo utilizado pelo Tribunal de Contas da União – TCU.

Para o cálculo do iGovTIC-JUD, são considerados três níveis de consolidação e de ponderação:

- a. dos itens de um tópico/questão, que representa o grau de aderência à boa prática ou ao requisito legal;
- b. dos tópicos dentro de uma dimensão, que representa o grau de maturidade na respectiva dimensão;
- c. dos valores encontrados para as dimensões, que representa o grau de maturidade em TIC na perspectiva total do questionário aplicado.⁷³

Os itens, tópicos e dimensões avaliados são classificados em 3 (três) categorias: “Estratégicos”, “Táticos” e “Operacionais” e valorados de acordo com os critérios estabelecidos por Regras de Escalonamento dos Pesos, que definem que a valoração dos itens Estratégicos, Táticos e Operacionais é determinada pela quantidade de itens, de determinada categoria, dentro de um tópico. O mesmo se dá com a valoração das categorias dos tópicos dentro de uma dimensão.

Com isso, são distribuídos 100 (cem) pontos entre as distintas categorias, de acordo com seu grau de importância, fazendo com que as estratégias sempre tenham maior valor quando comparadas às táticas e às operacionais, e as táticas, por sua vez, sempre tenham um valor maior quando comparadas às operacionais.

O questionário de avaliação é composto por itens, segmentados nas seguintes categorias: “*Não adota*”; “*Iniciou plano para adotar*”; “*Adota parcialmente*”; e “*Adota em grande parte ou integralmente*”, sendo que cada opção foi idealizada com o objetivo de traduzir o nível de adoção da prática pelo órgão.

⁷³ CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Levantamento de Governança, Gestão e Infraestrutura de TIC do Poder Judiciário**: iGovTIC-JUD. 2017b. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/11/6aecee94b2023b5e1c125c1b4865bf39.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2018. p. 7.

São apresentadas na tabela abaixo, as definições associadas a cada categoria de resposta e os valores atribuídos a cada uma que variam de 0 (zero) a 1 (um):

Tabela 1 - Nível de adoção das práticas, definição e valores (anotada).

Nível de adoção da prática	Definição	Valores
Não adota	A área de TIC ainda não adota a prática, bem como não iniciou planejamento para adotá-la.	0,0
Iniciou plano para adotar	A área de TIC ainda não adota a prática, mas iniciou ou concluiu planejamento visando adotá-la, o que se evidencia por meio de documentos formais (planos, atas de reunião, estudos preliminares, etc.)	0,2
Adota parcialmente	A área de TIC iniciou a adoção da prática, que está em implementação, conforme planejamento realizado; ou a prática não é executada uniformemente em todas as unidades que compõem a área de TIC. Há, no mínimo, uma unidade que compõe a área de TIC que executa a prática e produz artefatos que evidenciam a execução.	0,5
Adota em grande parte ou integralmente	A área de TIC adota a prática em grande parte (mínimo 80%) ou integralmente, de modo uniforme em todas as unidades que a compõem, o que se evidencia em documentação específica ou por meio dos produtos ou artefatos resultantes de sua execução.	1,0

Fonte: CNJ anotada pelo autor (2018).

Os métodos e as fórmulas para o cálculo do iGovTIC-JUD encontram-se descritos detalhadamente nos relatórios dos resultados anuais publicados pelo CNGTIC.PJ.

E a partir do resultado obtido, cada órgão é classificado de acordo com seu nível de maturidade, conforme a tabela de faixas indicada no próximo capítulo.

2.3 ÍNDICE IGOVTIC-JUD

A fim de melhor nos situarmos, faz-se necessária a referência aos resultados obtidos através do *questionário de avaliação*⁷⁴ realizada pelo Comitê Nacional de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação - CNGTIC.PJ, que objetiva diagnosticar a situação de toda a rede informatizada do Poder Judiciário e apresentar sugestões para a uniformização e padronização desse sistema.

⁷⁴ CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Levantamento de Governança, Gestão e Infraestrutura de TIC do Poder Judiciário**: iGovTIC-JUD 2017. 2017a. Disponível em: <<https://goo.gl/wuCXgu>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

Para avaliar o nível de maturidade em Governança, Gestão e Infraestrutura de TIC dos órgãos do Poder Judiciário, o CNGTIC.PJ elaborou – com base em práticas de governança e de gestão previstas em leis, regulamentos, normas técnicas e modelos internacionais de boas práticas; questionário composto por tópicos subdivididos entre o domínio de Governança e Gestão de TIC e o domínio de Infraestrutura de TIC.

O primeiro domínio, o da Governança e Gestão de TIC, é composto por quatro dimensões responsáveis por avaliar aspectos: 1. Das Políticas e Planejamento; 2. Das Estruturas, Macroprocessos e Processos; 3. Das Competências, Desenvolvimento e Desempenho das Pessoas e 4. Dos Riscos, Monitoramento e Auditoria – Controle de Gestão.

O segundo domínio, o da Infraestrutura de TIC, por sua vez, é composto por duas dimensões que avaliam os aspectos: 5. Dos Sistemas, Integração e Nivelamento e 6. Dos Serviços de Infraestrutura.

Além das seis dimensões constantes dos dois domínios descritos anteriormente, com intuito de completar o questionário, foi estabelecida uma sétima dimensão, denominada “7. Detalhamento”, que visa a levantar dados e resultados necessários ao melhor entendimento da realidade nacional do PJ.

A primeira aplicação deste questionário eletrônico ocorreu em 2016 e foi denominada “Levantamento de Governança, Gestão e Infraestrutura de TIC do Poder Judiciário – iGovTICJUD”. Em 2017 contou com a participação de 92 órgãos, os quais foram classificados, de acordo com as notas obtidas entre os níveis de maturidade “*Baixo*”, “*Satisfatório*”, “*Aprimorado*” e “*Excelência*”.

O resultado preliminar desse trabalho em 2017 constatou ainda a existência de amplo espaço para melhoria, haja vista o número de 69 órgãos classificados como “Satisfatório” nos aspectos avaliados, ou seja, 75% dos órgãos do Judiciário encontram-se nesse nível.

O questionário é composto por itens, segmentados nas seguintes categorias: “*Não adota*”; “*Iniciou plano para adotar*”; “*Adota parcialmente*”; e “*Adota em grande parte ou integralmente*”.

Como já dito, cada opção foi idealizada com o objetivo de traduzir o nível de adoção da prática pelo órgão. Disposto abaixo está um exemplo de como algumas das questões deste questionário de avaliação estarão correlacionadas às temáticas deste estudo:

Tabela 2 - Exemplo de referência às questões do questionário iGovTIC-JUD 2017.

iGovTIC-JUD	3. Das Competências, Desenvolvimento e Desempenho das Pessoas
	Em relação às competências e ao desenvolvimento: a. há carreira específica de servidores de TIC no quadro permanente do órgão.

Fonte: CNJ (2017).

A partir do resultado obtido, cada órgão é classificado de acordo com seu Nível de Maturidade numa escala de 0 (zero) a 1 (um). Com o propósito de simplificar a visualização, a tabela foi anotada separando-se os níveis de maturidade por cores, conforme tabela abaixo:

Tabela 3 - Nível de Maturidade iGovTIC-JUD 2017, anotada.

Nível de Maturidade	Faixas
Baixo	$0,00 \leq \text{iGovTIC-JUD} < 0,40$
Satisfatório	$0,40 \leq \text{iGovTIC-JUD} < 0,70$
Aprimorado	$0,70 \leq \text{iGovTIC-JUD} < 0,90$
Excelência	$0,90 \leq \text{iGovTIC-JUD} \leq 1,00$

Fonte: CNJ anotada pelo autor (2018).

Após aplicação das respostas dos questionários, foi aplicada a fórmula de cálculo do iGovTIC-JUD 2017. Os resultados individuais do Conselho Nacional de Justiça - CNJ foram extraídos da *base de dados*⁷⁵ do Levantamento de Governança, de Gestão e de Infraestrutura de TIC até o nível de dimensão e compilados em uma tabela.

Para efeitos de demonstração da forma de apresentação dos dados obtidos pelo levantamento anual, está disposto o resultado obtido pelo Conselho Nacional de Justiça na tabela abaixo:

⁷⁵ CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Resultado do Questionário de TIC**. 2018a. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao/comite-nacional-da-tecnologia-da-informacao-e-comunicacao-do-poder-judiciario/2011-09-15-18-45-02>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

Tabela 4 - Resultado individual do CNJ – iGovTIC-JUD 2017, anotada.

CNJ		
Nota do Órgão	Nível de Maturidade	
0,68	Satisfatório	
Dimensões Avaliadas	Nota	Nível de Maturidade
1. Das Políticas Planejamento	0,82	Aprimorado
2. Das Estruturas, Macroprocessos e Processos	0,67	Satisfatório
3. Das Competências, Desenvolvimento e Desempenho das Pessoas	0,47	Satisfatório
4. Dos Riscos, Monitoramento e Auditoria – Controle de Gestão.	0,85	Aprimorado
5. Dos Sistemas, Integração e Nivelamento	0,96	Excelência
6. Dos Serviços de Infraestrutura	0,53	Satisfatório
7. Detalhamento	0,58	Satisfatório
Classificação 2017		
Segmento: Conselhos	Porte: Grande	Classificação Geral
1º de 2	5º de 27	25º de 92

Fonte: CNJ anotada pelo autor (2018).

Agora que obtivemos uma melhor noção do terreno que nos circunda, entraremos no próximo capítulo nas minúcias da estratégia que fundamenta a avaliação de cenário de TIC no Poder Judiciário.

3 APRESENTAÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO

3.1 ESTRATÉGIA NACIONAL DE TIC DO PODER JUDICIÁRIO

Dentro do escopo desta pesquisa apresenta-se sucinta análise dos artigos da Resolução n.º 211/2015-CNJ de maior relevância para a resposta ao problema de pesquisa colocado, qual seja: **Os Tribunais de Justiça estaduais estão buscando alinhamento à ENTIC-JUD?**

Será notável a conexão dos itens considerados mais relevantes para este estudo com a dimensão de menor nota obtida dentre os Tribunais de Justiça estaduais – a Dimensão de n.º 3 que trata das Competências, Desenvolvimento e Desempenho das Pessoas.

Feitas estas considerações segue explanação acerca de alguns dos artigos da Resolução n.º 211/2015-CNJ, ENTIC-JUD. A estrutura da referida norma, é a seguinte:

Capítulo I - Disposições Preliminares.

Capítulo II – Do Objetivo e Princípios.

Capítulo III – Da Governança e da Gestão de TIC.

Seção I – Das Políticas de Planejamento;

Seção II – Das Estruturas Organizacionais e Macroprocessos;

Seção III – Das Pessoas, com 5 artigos.

Capítulo IV – Da Infraestrutura de TIC.

Seção I – Dos Sistemas de Informação;

Seção II – Da Integração dos Sistemas e Disponibilização de Informações;

Seção III – Do Nivelamento Tecnológico.

Capítulo V – Do Desdobramento da Estratégia.

Capítulo VI – Da Execução da Estratégia.

Capítulo VII – Do Acompanhamento e Revisões da Estratégia.

Capítulo VIII – Das Disposições Finais.⁷⁶

Dada a imprescindibilidade da consonância dos recursos humanos, administrativos e financeiros consumidos no âmbito da Tecnologia da Informação e Comunicação pelos elementos que compõem o PJ, bem como o disposto na Lei n.º 11.419, de 19 de dezembro de 2006 que trata da informatização do processo judicial, o disposto em resoluções do próprio órgão nacional judiciário, e ainda o disposto nos Acórdãos do Plenário do Tribunal de Contas da União que recomendam ao CNJ a adoção de estratégias que visem a minimizar a rotatividade do pessoal que atua na área de TIC, nota-se uma preocupação crescente dos órgãos de controle e fiscalização com a garantia de entrega efetiva de resultados pelos diversos segmentos do Poder Judiciário.

⁷⁶ CNJ, 2015a, op. cit., grifo nosso.

O Conselho Nacional de Justiça – CNJ, no papel de coordenador do planejamento e da gestão estratégica de TIC do Poder Judiciário, instituiu a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário ENTIC-JUD, que leva em consideração os macrodesafios do PJ para o sexênio 2015-2020, através da Resolução n.º 211, de 15 de dezembro de 2015.⁷⁷ Dentre estes macrodesafios é de destacada importância aquele que trata da melhoria da infraestrutura e governança de TIC.

Nas DISPOSIÇÕES PRELIMINARES da referida estratégia entende-se por macrodesafio:

Art. 2º Para os efeitos desta Resolução, entende-se por:

...

IV – Macrodesafio de TIC: diretriz estratégica nacional destinada a impulsionar a melhoria da infraestrutura e da governança de TIC no Poder Judiciário.⁷⁸

Nas mesmas disposições preliminares estão discriminados os componentes da estratégia; a sua missão - que consiste em melhorar a infraestrutura e a governança de TIC para que o PJ cumpra sua função institucional; e sua visão que é ser reconhecido como um referencial em governança, gestão e infraestrutura da Tecnologia da Informação e Comunicação, bem como os Atributos de Valor para a Sociedade, dentre eles a acessibilidade e usabilidade, celeridade, inovação, responsabilidade social e ambiental e a transparência.

Nos dispositivos preliminares o CNJ ainda se esclarece quais são seus Objetivos Estratégicos, divididos em três perspectivas ou categorias e que, resumidamente, se concretizam pelo alcance do conjunto destes objetivos estabelecidos e que são percebidos, em especial, pela materialização do resultado definido na alínea “c”, inciso IV do art. 3º, qual seja:

Art. 3º A ENTIC-JUD é sintetizada nos seguintes componentes:

...

IV - Objetivos estratégicos, distribuídos em 3 (três) perspectivas:

...

c) Resultados:

Objetivo 9. Primar pela satisfação dos usuários.⁷⁹

Dentro dos objetivos e princípios definidos na missão da Estratégia Nacional de TIC, a EXECUÇÃO, que será abordada adiante, deve estar em consonância com as Diretrizes de Nivelamento - também dispostas na mesma resolução. Verifica-se ainda a divisão em 2 (dois)

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Ibid, grifo nosso.

domínios, que são atingidos por meio do aperfeiçoamento dos Viabilizadores de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação, quais sejam: Governança e Gestão, e Infraestrutura de TIC. Por viabilizadores entende-se: “XI – Viabilizadores de Governança de TIC: fatores que, individualmente ou coletivamente, tenham a capacidade de afetar o funcionamento da governança, da gestão e da infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação”.⁸⁰

Com relação às POLÍTICAS E PLANEJAMENTO propriamente ditas o CNJ destaca a necessidade de adequação da estrutura organizacional de TIC de cada órgão conforme as melhores práticas definidas nacional e internacionalmente para as atividades consideradas como de interesse estratégico. Da mesma forma determina a normatização das estruturas organizacionais, que devem ser constituídas de forma a considerar o rol exemplificativo mínimo de macroprocessos relacionados na ENTIC-JUD, assim como a definição de níveis de jurisdição em todas as camadas de decisão, visando garantir a execução plena dos macroprocessos.

Art. 6º Cada órgão deverá elaborar e manter o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC), em harmonia com as diretrizes estratégicas institucionais e nacionais, conforme disposto na Resolução CNJ 198, de 16 de junho de 2014, e suas alterações.

Art. 7º Cada órgão deverá constituir um Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação que ficará responsável, entre outros, pelo estabelecimento de estratégias, indicadores e metas institucionais, aprovação de planos de ações, bem como pela orientação das iniciativas e dos investimentos tecnológicos no âmbito institucional.

...

Art. 8º A área de TIC deverá constituir Comitê de Gestão que ficará responsável, entre outros, pela elaboração de planos táticos e operacionais, análise das demandas, acompanhamento da execução de planos, estabelecimento de indicadores operacionais, e proposição de replanejamentos.⁸¹

O rol mínimo das referidas ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS E MACROPROCESSOS estão delineadas nos incisos do art. 12 e tem correlação direta com as Dimensões avaliadas anualmente pelo índice iGovTIC-JUD, tais como o macroprocesso de Governança e Gestão, o macroprocesso de Segurança da Informação, o macroprocesso Infraestrutura e o macroprocesso de Serviços. Este último será visto com mais detalhes no estudo de caso apresentado adiante. Estão previstos nos parágrafos do dispositivo em tela que estas estruturas devem privilegiar a departamentalização por função com certa autonomia dos

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ Ibid.

gestores nos níveis hierárquicos de tomada de decisão e a busca pela melhoria contínua da gestão e a observação das boas práticas mencionadas anteriormente:

§ 1º As estruturas organizacionais de que tratam o caput deverão privilegiar a departamentalização por função e possuir níveis hierárquicos de decisão, quais sejam estratégico ou institucional, tático ou gerencial, e operacional, a fim de garantir a plena execução dos macroprocessos previstos.⁸²

Considerando-se o caráter estratégico e as diretrizes referentes à Gestão de Risco da Segurança da Informação a coordenação dos macroprocessos deve ser executada, preferencialmente, por servidores do quadro permanente do órgão e em regime de dedicação exclusiva e as funções gerenciais deverão ser executadas, preferencialmente, por servidores do quadro permanente do órgão conforme disposição do CNJ.

A definição sobre a classificação do que é um sistema estratégico cabe aos órgãos do PJ, obviamente estão inclusos neste rol de forma unânime os sistemas especialistas judiciais como por exemplo o E-Proc. Disto trata o Art. 18:

DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Art. 18. Cada órgão deverá executar ou contratar serviços de desenvolvimento e de sustentação de sistemas de informação obedecendo os requisitos estabelecidos nesta Resolução e outros pertinentes, bem como as diretrizes legais e técnicas definidas para o processo judicial.

...

Parágrafo único. Cada órgão deverá classificar seus sistemas de informação identificando os que são estratégicos.⁸³

A seção III da Resolução n.º 211/2015-CNJ foi a que teve maior relevância no desenvolvimento desta pesquisa. É a que trata DAS PESSOAS, pois estas são as responsáveis pela operacionalização do planejamento e sem as quais, obviamente, as finalidades de quaisquer planos não se cumpririam. Nesta seção o Conselho Nacional de Justiça – CNJ vai delinear aos órgãos do PJ o efetivo mínimo da Força de Trabalho permanente de TIC - FTTIC, cujos membros devem desempenhar suas atividades, sejam elas relativas à cargos ou funções, exclusivamente na área de TIC.

Dentro da seção DAS PESSOAS temos uma especificidade. No âmbito do CNJ as mais modernas políticas de Gestão de Pessoas estão materializadas na letra da Resolução n.º 240 de 09/09/2016, nela o Presidente do Conselho Nacional de Justiça, Ministro Ricardo

⁸² Ibid.

⁸³ Ibid.

Lewandowski, que considerando dentre outros fatores: o dever constitucional de proteção ao meio ambiente, nele incluído o de trabalho (CF, art. 170, VI, art. 225, caput, e § 1º, V e VI) e a relevância da Gestão de Pessoas - sendo um dos macrodesafios do Poder Judiciário, instituiu a Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário. E na ENTIC-JUD há definição de políticas de Gestão de Pessoas específicas para a gestão da Força de Trabalho de TIC:

Art. 14. Cada órgão deverá definir e aplicar política de gestão de pessoas que promova a fixação de recursos humanos na área da Tecnologia da Informação e Comunicação, recomendando-se a criação de cargos, especialidades e gratificação específicos para essa área.

§ 1º Os cargos ou especialidades deverão ser organizados de forma a propiciar a oportunidade de crescimento profissional.⁸⁴

Sobre o efetivo ou quantidade recursos humanos da Força de Trabalho de TIC – FTTIC a normativa dispõe sobre um quadro permanente, com atividades exclusivas na área de TIC e com quantitativos mínimos de acordo com a demanda dos usuários internos e externos do órgão judiciário:

Art. 13. Cada órgão deverá compor o seu quadro permanente com servidores que exercerão atividades voltadas exclusivamente para a área de Tecnologia da Informação e Comunicação.

§ 1º O quadro permanente de servidores de que trata o caput deverá ser compatível com a demanda, adotando-se como critérios para fixar o quantitativo necessário o número de usuários internos e externos de recursos de TIC, bem como o referencial mínimo estabelecido no Anexo desta Resolução.

§ 2º O referencial mínimo contido no Anexo poderá ser aumentado com base em estudos que cada órgão realize, considerando ainda aspectos como o portfólio de projetos e serviços, o orçamento destinado à área de TIC e as especificidades de cada segmento de Justiça.⁸⁵

Dentro da perspectiva DAS PESSOAS a resolução trata também de Gratificações específicas à FTTIC, definidas dentro do de uma política de benefícios que sopesse objetivamente o desempenho e o grau de responsabilidade da Força de Trabalho de TIC, visando diminuir a rotatividade de pessoal qualificado, e em face dos princípios da economicidade previsto expressamente na CF - que tem ligação o tempo e recursos dispendidos pela Administração Pública na capacitação técnica de seus quadros:

Art. 14. Cada órgão deverá definir e aplicar política de gestão de pessoas que promova a fixação de recursos humanos na área da Tecnologia da Informação e Comunicação,

⁸⁴ Ibid

⁸⁵ Ibid

recomendando-se a criação de cargos, especialidades e gratificação específicos para essa área.

§ 1º Os cargos ou especialidades deverão ser organizados de forma a propiciar a oportunidade de crescimento profissional.

§ 2º Caberá ao órgão deliberar sobre a criação de gratificação específica para área de TIC, regulamentando a sua percepção e condições e associando a critérios objetivos, como:

I - desempenho do servidor, com o objetivo de aumentar a eficiência dos processos de Tecnologia da Informação e Comunicação;

II - grau de responsabilidade ou atribuição técnica específica do servidor, a fim de estimular a colaboração de alto nível e evitar a evasão de especialistas em determinada área;

III - projetos de especial interesse para o órgão, de forma a obter um melhor aproveitamento dos recursos humanos existentes.

§ 3º A gratificação deverá ser destinada aos servidores do quadro permanente do órgão, nas áreas de TIC e lotados nas unidades diretamente subordinadas à essa área, para minimizar a rotatividade de pessoal efetivo.⁸⁶

Previsto na resolução de que tratamos está um dos requisitos da Segurança da Informação que é a DISPONIBILIDADE dos recursos de TIC que tem conexão direta com a qualidade e eficiência da prestação jurisdicional e que transita pela extração do máximo possível dos recursos, sejam eles humanos ou materiais - de forma racional, subentendida a humanização; sobre isto há a previsão do exercício da atividade de PLANTÃO de TIC:

Art. 17. Cada órgão deverá instituir plantão na área de TIC, observando a necessidade de suporte ao processo judicial e demais serviços essenciais, nos termos da legislação aplicável.

Parágrafo único. O plantão poderá ser provido por servidores, por meio de contratação de serviços ou pela combinação dessas formas.⁸⁷

O próximo artigo tem conexão com a primeira perspectiva ou categoria de Objetivos Estratégicos citados no regramento:

Art. 3º A ENTIC-JUD é sintetizada nos seguintes componentes:

...

IV - Objetivos estratégicos, distribuídos em 3 (três) perspectivas:

a) Recursos:

Objetivo 1. Aperfeiçoar as competências gerenciais e técnicas de pessoal.⁸⁸

Mais especificamente trata o artigo mencionado sobre a Capacitação:

Art. 15. Deverá ser elaborado e implantado Plano Anual de Capacitação para desenvolver as competências gerenciais e técnicas necessárias à operacionalização da governança, da gestão e do uso da Tecnologia da Informação e Comunicação.

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ Ibid.

Parágrafo único. O Plano Anual de Capacitação deverá promover e suportar, de forma contínua, o alinhamento das competências gerenciais e técnicas dos servidores lotados na área de TIC às melhores práticas de governança, de gestão e de atualização tecnológica.⁸⁹

A Gestão por Competências está materializada tanto como item da Estrutura Organizacional e como Macroprocesso, quanto como artigo específico da ENTIC-JUD e tem conexão com os Objetivos Estratégicos em duas perspectivas:

DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

...

Art. 3º A ENTIC-JUD é sintetizada nos seguintes componentes:

...

IV - Objetivos estratégicos, distribuídos em 3 (três) perspectivas:

a) Recursos:

Objetivo 1. Aperfeiçoar as competências gerenciais e técnicas de pessoal;

b) Processos Internos:

Objetivo 4. Aperfeiçoar a governança e a gestão.⁹⁰

Por fim, sobre as particularidades da Gestão de Pessoal de TIC dispõe a resolução sobre Atividades Extraordinárias desempenhadas pela Força de Trabalho de TIC, entendidas como aquelas executadas fora do horário normal de expediente ou do exercício da atividade de plantão de TIC: “Art. 16. Consideram-se atividades extraordinárias todas aquelas que envolvam a manutenção de serviços que necessitem ser realizados em horários distintos da jornada de trabalho normal do servidor”.⁹¹

Os próximos capítulos da resolução em análise referem-se à temas mais técnicos e menos táticos, como a INFRAESTRUTURA DE TIC que engloba os Sistemas da Informação utilizados pelo Poder Judiciário. Destaca-se necessidade de padronização dos requisitos destes novos sistemas - como a portabilidade e a responsividade; e a INTEROPERABILIDADE que consiste na integração dos sistemas das instâncias dos órgãos do judiciário, e é concretizada atualmente através do Modelo Nacional de Interoperabilidade – MNI, instituído por Resolução conjunta do CNJ e Ministério Público.

Outros requisitos de NIVELAMENTO da infraestrutura de TIC são mencionados nos diversos incisos do Art. 24, entre dispositivos de hardware, links de comunicação, Data Center, solução de backup, solução de videoconferência, etc., necessários ao adequado funcionamento

⁸⁹ Ibid.

⁹⁰ Ibid.

⁹¹ Ibid.

da máquina pública, administrativamente ou na execução da atividade fim, com a previsão de regulação complementar no tocante à obsolescência dos Recursos de TIC utilizados.

Sobre o DESDOBRAMENTO DA ESTRÁTEGIA amarra o Conselho Nacional prazos para a execução da ENTIC-JUD e alguns requisitos mínimos como metas associadas a indicadores de resultados para cada Objetivo Estratégico traçado:

Art. 26. Os órgãos submetidos ao controle administrativo e financeiro do CNJ, indicados nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal, bem como dos Conselhos da Justiça, deverão alinhar até 31 de março de 2016 os seus respectivos Planos Estratégicos de Tecnologia da Informação e Comunicação e Planos Diretores de Tecnologia da Informação e Comunicação à Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário.

§ 1º Os Planos Estratégicos de TIC deverão, no mínimo:

...

III – observar as diretrizes estabelecidas em Resoluções, recomendações e políticas inerentes à TIC instituídas para a concretização das estratégias nacionais do Poder Judiciário;

...

V – ter metas associadas aos indicadores de resultado.⁹²

O capítulo acima se liga à EXECUÇÃO DA ESTRÁTEGIA onde o órgão nacional estabelece prazo para cumprimento das diretrizes, de modo a operacionalizar o planejamento até dezembro de 2020 e com previsão de avaliação do cumprimento dos itens constantes da ENTID-JUD. Pode ainda o órgão nacional destinar recursos e apoio técnico aos órgãos integrantes do Poder Judiciário visando o atendimento dos objetivos traçados:

Art. 29. Cada órgão deverá elaborar um Plano de Trabalho, para atendimento aos critérios estabelecidos nesta Resolução, conforme modelo a ser disponibilizado pelo Conselho Nacional de Justiça.

§ 1º O Plano de Trabalho deverá ser entregue ao CNJ até o dia 31 de março de 2016 e seguir a estrutura de grupos de entregáveis, com previsão de atendimento integral dos critérios até dezembro de 2020, com os seguintes prazos de atendimento intermediário para adequação:

...

IV– Grupo 4: do quadro permanente de servidores e da elaboração de política de gestão de pessoas prazo é de até 4 (quatro) anos, contados após a vigência desta Resolução.

§ 2º O Conselho Nacional de Justiça realizará no final do prazo de conclusão de cada grupo de entregáveis do Plano de Trabalho, uma avaliação do cumprimento dos itens constantes desta Resolução.⁹³

§ 3º O CNJ poderá destinar recursos ou oferecer apoio técnico aos órgãos que atenderam aos itens do grupo de entregáveis, visando o atendimento do grupo seguinte, e aos que não atenderam, com vista ao cumprimento dos itens do grupo pendente.⁹⁴

⁹² Ibid.

⁹³ Art. 37. Esta Resolução entra em vigor em 1º de janeiro de 2016.

⁹⁴ Ibid.

Na resolução n.º 211/2015-CNJ há previsão DO ACOMPANHAMENTO do efetivo cumprimento da ENTIC-JUD que é fiscalizado por meio da metodologia e das métricas estabelecidas no índice iGovTIC-JUD pelo Comitê Nacional de Gestão de TIC e pelos próprios órgãos que integram o judiciário, sendo a aferição dos indicadores realizada anualmente por meio de questionários e outros procedimentos de pesquisa:

Art. 31. O Comitê Nacional de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário acompanhará o cumprimento da ENTIC-JUD do Poder Judiciário, especialmente no que se refere aos Indicadores Nacionais e Metas de Medição Periódicas, e proporá medidas necessárias à melhoria do desempenho, quando necessário.

Parágrafo único. Sem prejuízo da atuação de que trata o *caput* deste artigo, os órgãos promoverão em seu âmbito o acompanhamento dos indicadores e metas nacionais estabelecidas.⁹⁵

Ainda quanto ao acompanhamento da execução há a previsão de REVISÕES DA ESTRATÉGIA: “Art. 34. A revisão da ENTIC-JUD será realizada a cada biênio ou quando necessário”.⁹⁶

Demonstrando o caráter altamente democrático da resolução do Conselho Nacional de Justiça que estabelece a ENTIC-JUD, são citados princípios oriundos da Constituição Federal como o da Transparência – que segundo Martins Júnior⁹⁷ se concretiza “pela publicidade, pela motivação, e pela participação popular nas quais os direitos de acesso, de informação, de um devido processo legal articulam-se como formas de atuação”: “Art. 33. O CNJ divulgará em seu sítio eletrônico o resultado dos diagnósticos com objetivo de promover a Transparência, a integração e o compartilhamento de informações entre os órgãos e as áreas de TIC do Poder Judiciário”.⁹⁸

E, por fim, princípios oriundos do novíssimo CPC como o da Cooperação ou da Colaboração que segundo Dinamarco⁹⁹ legitimam o procedimento, são abarcados por analogia: “Art. 35. Os órgãos poderão propor ao CNJ normas específicas sobre Tecnologia da Informação e Comunicação para o respectivo segmento e recomendar o uso de estruturas e de serviços de tecnologias disponíveis”.¹⁰⁰

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶ Ibid.

⁹⁷ MARTINS JÚNIOR, Wallace Paiva. **Transparência Administrativa**: publicidade, motivação e participação popular. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 40.

⁹⁸ CNJ, 2015a, op. cit.

⁹⁹ DINAMARCO, Cândido Rangel. **A instrumentalidade do processo**. São Paulo: Malheiros, 1998.

¹⁰⁰ CNJ, 2015a, op. cit.

Feita esta sucinta explanação acerca da Resolução n.º 211/2015-CNJ, que trata da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação, será visto nos próximos tópicos em que consistem as métricas e indicadores definidos pelo CNJ e aferidos pelo índice iGovTIC-JUD dentro dos 2 (dois) domínios e das 7 (sete) DIMENSÕES que compõem tal índice e sua finalidade, cuja gênese é o artigo 32 da ENTIC-JUD.

3.2 BUSINESS INTELLIGENCE

Dentro do escopo desta pesquisa é importante tentar definir em que consiste a atividade de Inteligência, que pode traduzir-se nas variadas iniciativas especializadas para se obter, analisar e interpretar dados, transformando-os em conhecimento objetivo e oportuno para o assessoramento do processo decisório ou planejamento estratégico, além de medidas para a proteção da informação, recursos, pessoas, ativos e estruturas relevantes a uma organização ou Estado.

Uma tradução livre sobre o conceito de *Business Intelligence* – ou Inteligência dos Negócios; é a que diz que BI é um processo orientado por tecnologia para análise de dados e apresentação de informações acionáveis para ajudar executivos, gerentes e outros usuários finais corporativos a tomar decisões de negócios bem informadas.

Segundo outra tradução livre de excerto do glossário de tecnologia da informação da Gartner¹⁰¹ Business Intelligence é um termo guarda-chuva que inclui as aplicações, infraestrutura e ferramentas, e melhores práticas que habilitam o acesso e a análise de informações para melhorar e otimizar decisões e performance.

O termo Business Intelligence foi utilizado então pela primeira vez na década de 50 por Hans Peter Luhn em um artigo intitulado “A Business Intelligence System” (ELENA, 2011), que propunha o desenvolvimento de um Sistema automático, baseado em máquinas de processamento de dados. Segundo Luhn (1958), o sistema abordaria coleta ou aquisição de novas informações; disseminação; armazenamento; recuperação e transmissão de informações.¹⁰²

¹⁰¹ GARTNER. **Business Intelligence**. Disponível em: <<https://www.gartner.com/it-glossary/business-intelligence-bi/>>. Acesso em: 12 set. 2018.

¹⁰² ORSI, Bianca de Paiva; GÓES, Laura Calanca. **Desenvolvimento de indicadores para análise de desempenho e evasão de alunos da UNIRIO com a utilização de Self-Service BI**. TCC (Graduação em Sistemas de Informação) - Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, 2016. p. 20.

Estudo feito pela mesma organização apresenta um quadro dos principais atores que fornecem as ferramentas utilizadas pelos cientistas de dados, analistas e tomadores de decisão:

Figura 2 - Quadrante mágico das plataformas de análise de BI.



Fonte: Gartner (2018).¹⁰³

BI pode ser visto também como um conjunto de processos, metodologias, teorias e tecnologias que transformam uma grande quantidade de dados brutos em informações úteis para tomadas de decisões estratégicas melhor informadas. Uma ferramenta de BI (um software de

¹⁰³ GARTNER. **Discover best-in-class products for BI and analytics**. 2018. Disponível em: <<https://info.microsoft.com/ww-landing-gartner-bi-analytics-mq-2018-partner-consent-test.html>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

BI) serve, por exemplo, para visualizar a perspectiva **macro** de um conjunto de dados – através da elaboração de *rankings* (ordenação por posição); e/ou visualizar a perspectiva **micro** através de *benchmarks* (avaliações comparativas) que focam nas dimensões - ou nas categorias em observação.

Planejamento e controle são fatores determinantes para o sucesso de uma organização. É importante que haja uma íntima utilização dos dados e informações corretos para aperfeiçoar os processos e desempenhos de uma empresa. O recurso informação deve ser utilizado de forma a otimizar todos os processos de uma empresa, utilizando-se desses conhecimentos e gerenciando-os de forma a estruturar uma base concreta para a tomada de decisões. Esse raciocínio é semelhante a ideia de contabilidade dada por Cruz e Platt Neto¹⁰⁴ onde estes afirmam que a contabilidade se ocupa de registros referentes a atos e fatos administrativos para, a partir deles, produzir e elaborar os dados e informações úteis para a tomada de decisões dos gestores.

A base de dados utilizada neste estudo está publicada no Portal de Governança de TIC do CNJ no formato de arquivo compatível com o Microsoft Excel, representada graficamente em escala abaixo:

Figura 3 - Base de Dados do iGovTIC-JUD em Excel.

Fonte: CNJ (2017).

¹⁰⁴ CRUZ, Flavio; PLATT NETO, Orion Augusto. **Contabilidade de custos para entidades estatais: metodologia e casos simulados.** Belo Horizonte: FORUM, 2007.

A organização e a apresentação dos resultados individuais (considerando-se primariamente os resultados de 2017 neste estudo) é feita por meio da tabela exemplificada abaixo, onde encontra-se disposto o resultado individual do CNJ:

Figura 4 - Atual forma de apresentação dos resultados do iGovTIC-JUD.

Nota do Órgão		Nível de Maturidade	
0,68		Satisfatório	
Dimensões Avaliadas		Nota	Nível de Maturidade
1. Das Políticas Planejamento		0,82	Aprimorado
2. Das Estruturas, Macroprocessos e Processos		0,67	Satisfatório
3. Das Competências, Desenvolvimento e Desempenho das Pessoas		0,47	Satisfatório
4. Dos Riscos, Monitoramento e Auditoria – Controle de Gestão.		0,85	Aprimorado
5. Dos Sistemas, Integração e Nivelamento		0,96	Excelência
6. Dos Serviços de Infraestrutura		0,53	Satisfatório
7. Detalhamento		0,58	Satisfatório
Classificação 2017			
Segmento	Porte		Geral
1º (de 2)	5º (de 27)		25º (de 92)

Fonte: CNJ (2017).

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo tem por objetivo descrever o tipo de pesquisa realizada, o universo e a amostra da pesquisa, os meios utilizados para coleta e tratamento de dados e os instrumentos de medida utilizados na pesquisa.

4.1 TIPO DE PESQUISA

A abordagem utilizada nesta monografia pode ser definida como quali-quantitativa em sua metodologia; exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins; e bibliográfica e de campo quanto aos meios. Ela é bibliográfica porque para obter uma base de fundamentação teórica metodológica para o trabalho foi investigada a literatura sobre os seguintes temas: Direito Público, Direito Administrativo, Governança de TIC, Estratégia, Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional.

A pesquisa também é considerada pesquisa de campo, pois fez uso do procedimento de pesquisa pelo instrumento de questionários para a obtenção de dados empíricos. Pesquisa de campo é a investigação empírica realizada do fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-los, incluindo também questionários.¹⁰⁵ A pesquisa proposta utilizou-se de testes de verificação de hipóteses, com o uso de pesquisas, contendo questionários com perguntas fechadas e escalas. Segundo Pinsonneault e Kraemer,¹⁰⁶ uma pesquisa pode utilizar questionários para obter dados ou informações sobre características, ações e opiniões de um grupo determinado de pessoas que representam uma população alvo.

4.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo desta pesquisa é composto por profissionais de TIC que desempenham a função gratificada de Técnico de Suporte em Informática no cenário do Poder Judiciário de Santa Catarina, que atuam em diferentes setores e que trabalham nas comarcas coligadas, comarcas polo e Diretoria de Informática do PJSC, estruturas que fazem parte da organização geográfica e administrativa de TIC do referido órgão do Poder Judiciário.

¹⁰⁵ VERGARA, Sílvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

¹⁰⁶ PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research in management informationsystems: na assessment. **Journal of Management Information Systems**, 1993.

A escolha do universo de pesquisa se deu por critérios de acessibilidade, conveniência e oportunidade do pesquisador. A possibilidade de fornecer a perspectiva e o acesso à narrativa da população de amostra, fazendo parte dela, afeta a impessoalidade - um dos princípios que norteiam a Administração Pública, todavia presume-se o propósito da participação, da cooperação e da colaboração insculpidos na Constituição Federal e nos demais regramentos nacionais.

Amostra é um subconjunto do universo utilizado para se estabelecer ou estimar características desse universo. A amostra deste estudo consiste de um apanhado não-probabilístico definido pelo critério de acessibilidade ou conveniência, já que esses profissionais fazem parte da rede de relacionamento profissional do pesquisador.¹⁰⁷

A amostra dessa pesquisa foi composta por 157 TSIs do estado de Santa Catarina, de um universo total de 255 TSIs, ou seja, em torno de 61% desta Força de Trabalho de TIC participou das pesquisas.

4.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados da pesquisa foi realizada a partir da técnica de pesquisa com utilização de questionários com perguntas fechadas e abertas. A técnica de Pesquisa (Survey), é uma das mais utilizadas para interpretar fenômenos ligados às ciências humanas, como sociologia, psicologia, política e marketing. Segundo Malhotra,¹⁰⁸ algumas das principais vantagens da pesquisa são: facilidade de aplicação, confiabilidade dos dados já que as respostas são limitadas às opções listadas reduzindo a variabilidade de resultados e a análise e interpretação dos dados são relativamente mais simples em comparação com outros métodos.

O objetivo principal do questionário foi captar a percepção do profissional de TIC respondente quanto ao *status quo* da TIC no PJSC, além de verificar o comprometimento organizacional do profissional de TIC que estava respondendo ao questionário.

O pesquisador utilizou a internet para facilitar a coleta e a consolidação dos dados por meio de uma Web Survey (pesquisa Web). A ferramenta utilizada foi o Google Forms, disponível no site do desenvolvedor e os formulários de pesquisa estão dispostos nos apêndices deste trabalho.

¹⁰⁷ GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

¹⁰⁸ MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

Com o objetivo de formar a amostra necessária para a pesquisa, foram enviadas por e-mail, mensagens com o convite para a participação na pesquisa, para os endereços de e-mails de 255 profissionais da área de TI que fazem parte da rede profissional do pesquisador. Essa mensagem com o convite também foi enviada para a Diretoria de Tecnologia da Informação do PJSC.

Os e-mails com o convite continham uma breve descrição sobre as pesquisas, informando que estavam relacionadas a elaboração de pesquisa sobre a função de TSI – Técnico de Suporte em Informática. A mensagem também reforçava que o público alvo da pesquisa era os profissionais de TIC e pedia que o convite fosse reforçado a outros profissionais de tecnologia da informação da rede de contatos do destinatário. A mensagem continha o link de acesso para o questionário de pesquisa e deixava claro que as respostas ao questionário eram anônimas e, portanto, confidenciais, bem como de resposta única e individual, controlada por credenciais de acesso de conta privada no Google. Houve a execução de testes preliminares para verificar a adequação do instrumento de pesquisa.

Depois do envio das mensagens, os questionários ficaram disponíveis para acesso e resposta por meio da internet nos meses de junho a agosto de 2018, cada qual com prazo de expiração previamente informado nos e-mails. Durante o período em que a pesquisa ficou disponível, foram efetuados contatos por telefone, por redes sociais ou pessoalmente com profissionais da área de TIC, reforçando o pedido de participação na pesquisa. Na última semana da coleta de dados, foi enviado um novo e-mail para a rede de contatos profissional do pesquisador, informando que se tratava da última semana de coleta de dados da pesquisa e pedindo, para que aqueles que ainda não tivessem participado da pesquisa, que o fizessem dentro do prazo estipulado.

Existia uma preocupação em garantir que o respondente fizesse parte do universo da pesquisa. No intuito de reduzir essa preocupação, foram adicionadas perguntas no questionário de pesquisa para identificar a experiência e a área de TIC que o respondente atualmente trabalhava, garantindo assim que o respondente estivesse dentro do público alvo da pesquisa.

4.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

A primeira parte do questionário da pesquisa teve como objetivo levantar informações para a identificação dos dados demográficos dos profissionais de TIC que faziam parte da amostra, bem como, da situação da TIC dentro de cada setor na perspectiva destes profissionais.

Com relação ao profissional de TIC, foram incluídas perguntas com o objetivo de levantar as seguintes informações: comarca ou setor em que trabalhava, grau de escolaridade, área de formação acadêmica, anos de experiência na área de TIC, dados de gestão de patrimônio e cursos ou capacitações realizadas.

No questionário de pesquisa foram utilizadas questões para identificar a competência operacional da população da amostra. Nessa parte da pesquisa, utilizamos os itens conexos com a ENTIC-JUD relacionados à Dimensão da Gestão de Pessoal, das Competências e do Desenvolvimento destas.

Também foram abordadas questões pertinentes a possíveis *gaps* (lacunas) de competências e potencialidades da população em estudo, bem como em todas elas foram levantados dados relativos ao comprometimento com a organização.

Nos questionários das pesquisas foi utilizado o formato da escala Likert para aferir os níveis de concordância, com alternativas de resposta de 0 (baixo/pouco) a 10 (alto/muito), bem como perguntas de respostas abertas, fechadas e também dicotômicas (sim/não).

4.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Nessa pesquisa foram utilizadas ferramentas livres e privadas para modelagem e análise dos dados obtidos nos levantamentos.

Este estudo utilizou os softwares do desenvolvedor Microsoft, tais como: Excel Online do pacote Office 365; Excel 2019 e Word 2019 ambos do pacote Office Professional Plus; Power BI Pro online e Power BI Desktop; Power Query associado aos softwares mencionados acima.

Excel ou Microsoft Excel é um aplicativo de criação de planilhas eletrônicas criado pela Microsoft em 1987.

Power BI é um serviço de análise de negócio que entrega visualizações para habilitar decisões rápidas e informadas.

E o Power Query é uma tecnologia de conexão de dados que permite que se descubram, conectem, combinem e refinem as fontes de dados para atender às necessidades de análise.

Todos estes softwares foram acessados pelo pesquisador através das versões para estudante, por meio da conta institucional @grad.ufsc.br de aluno de graduação da UFSC – gratuitamente.

No desenvolvimento do *chart board* (quadro responsivo) em Power BI foram criados diversos modelos de apresentação dos dados até a presente versão. Na apresentação das

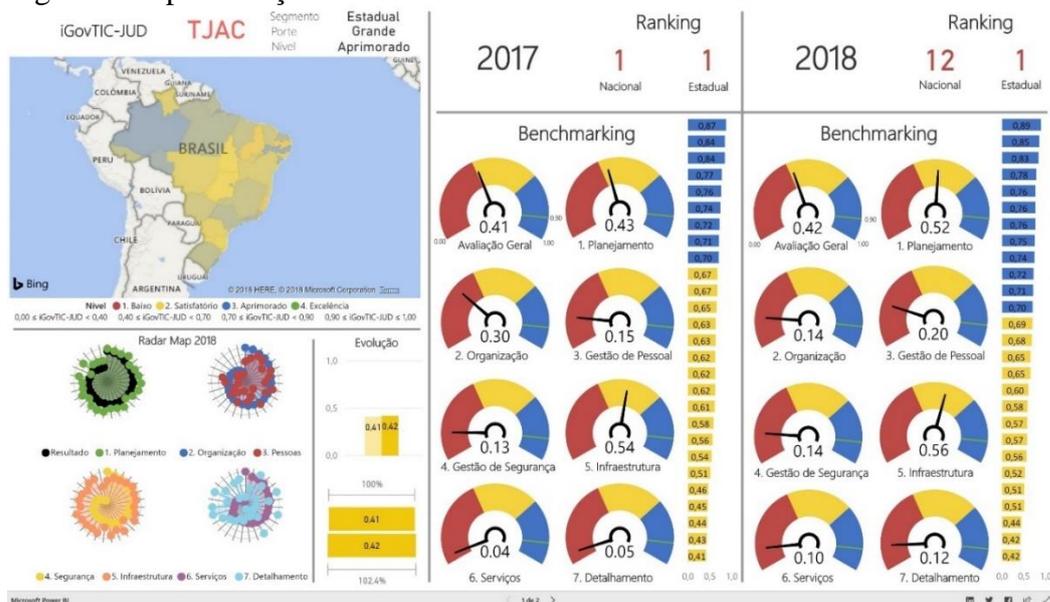
dimensões avaliadas decidiu-se utilizar a opção de representação gráfica da mensuração por meio de tacômetros.

Concluída formatação dos dados, a avaliação das tabelas das duas bases de dados quanto à confiabilidade das informações dos dados utilizados no estudo de caso – referente aos tribunais de justiça estaduais; foram realizadas análises e obtidos *insights* utilizando-se das ferramentas e dos conceitos de *Business Intelligence*, aprofundados a seguir.

A aplicação dos conceitos de *Business Intelligence* no tratamento e apresentação destes mesmos dados, através de uma ferramenta de BI - em quadros responsivos; pode permitir a observação e a comparação, dentro do escopo em análise, de diferentes perspectivas ou dimensões, habilitando o acesso a uma visão mais sistêmica.

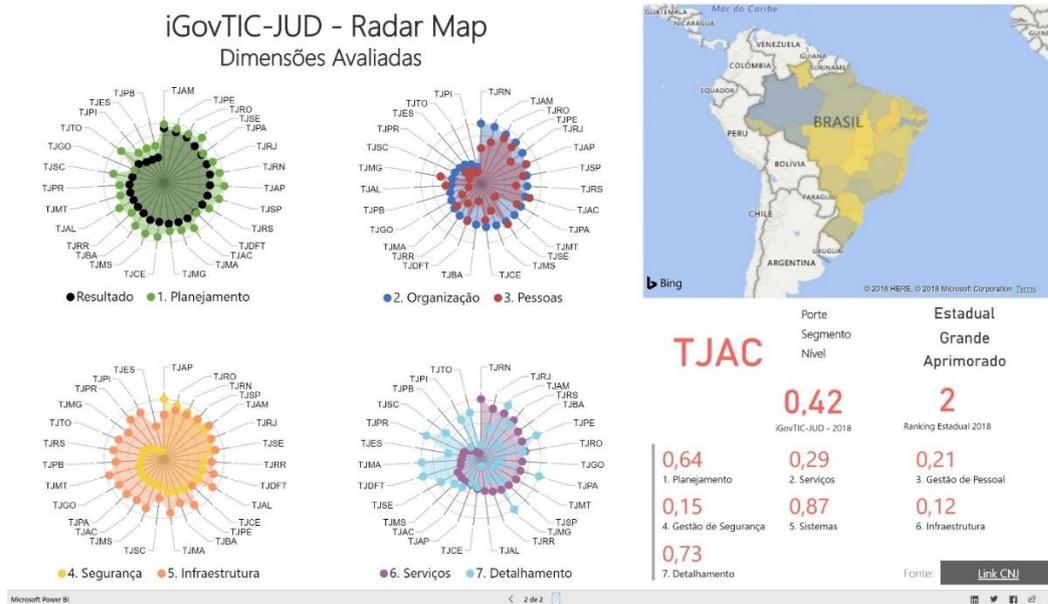
Nas imagens seguintes tenta-se exemplificar os conceitos de BI através da construção de um *chart board* – um quadro responsivo do índice iGovTIC-JUD, do segmento judiciário estadual (atualizado em 2018).

Figura 5 - Apresentação dos resultados iGovTIC-JUD utilizando-se de BI.



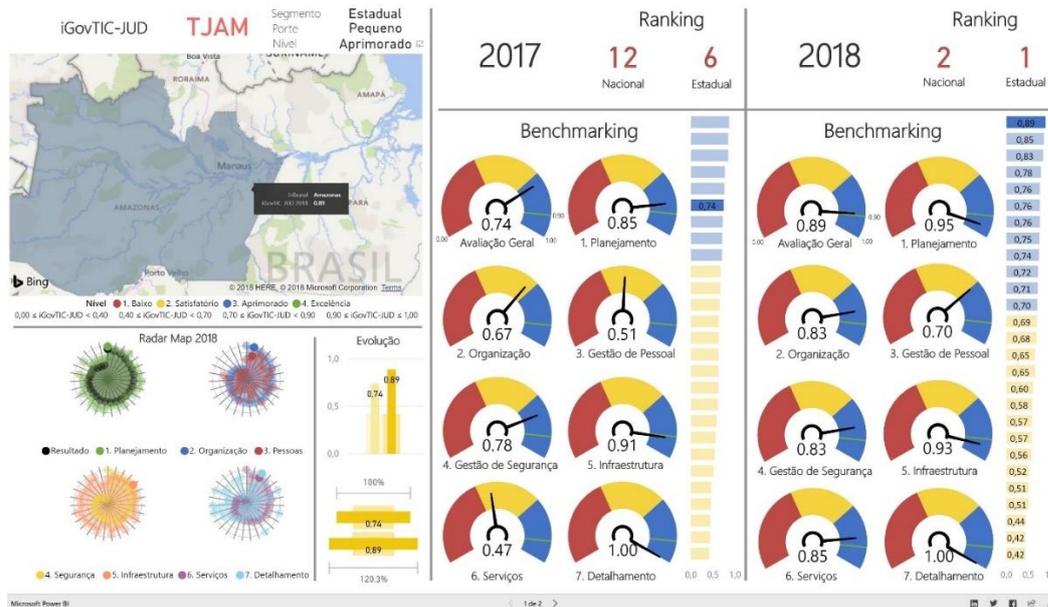
Fonte: CNJ (2017).

Figura 6 - Apresentação dos resultados iGovTIC-JUD utilizando-se de BI.



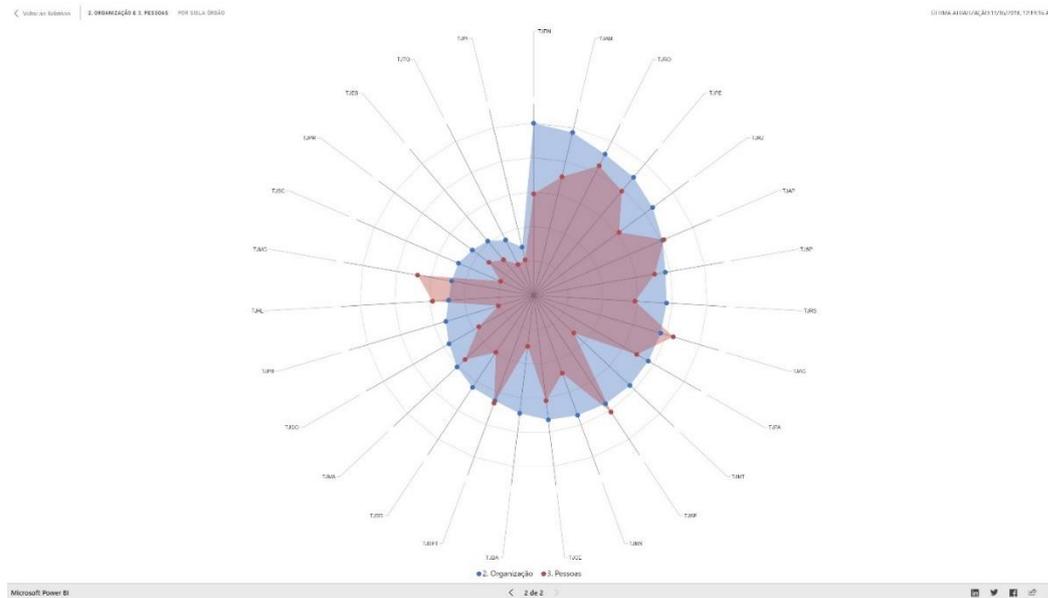
Fonte: autor (2018).

Figura 7 - Exemplificação do fator Responsividade.



Fonte: autor (2018).

Figura 8 - Apresentação dos resultados iGovTIC-JUD utilizando-se de BI.



Fonte: autor (2018).

O universo de avaliação visto separadamente não nos fornece muitas pistas (*leads*), porém vistos em seu conjunto podem mostrar padrões. O afirmado acima pode ser representado pela análise da segunda tela do quadro responsivo (representada na figura 5), que pode ser acessada clicando-se nas setas localizadas na parte inferior ao centro do quadro – na barra de tarefas do quadro, onde também se encontram os controles de modo tela cheia e de compartilhamento.

Da mesma forma que o uso destes conceitos pode habilitar os observadores a terem uma visão sistêmica do universo apresentado, ela também permite cerrar o foco nas dimensões avaliadas (como representado na figura 8), realizando um *drill-down* (aprofundando-se) nas informações para que se observem com mais proximidade os dados, possibilitando ao analista/observador obter *insights* – ou intuições, com mais clareza de modo a construir soluções adequadas e bem informadas.

Insights, por exemplo, podem ser obtidos através da observação sistêmica e mais focada nas dimensões avaliadas dispostas no formato de Mapa Radar – *Radar Map*. Neste tipo de gráfico/visualização os pontos próximos à borda exterior e ao norte são aqueles em que há maior conformidade e nível de adoção pelo tribunal avaliado com as estratégias definidas na ENTIC-JUD (proximidade com a nota 1). E quanto mais ao centro menor a nota obtida naquela categoria avaliada (proximidade com a nota 0). O cenário ideal e de melhor desempenho, neste gráfico, seria um círculo aberto.

A aplicação de conceitos de análise de dados e a inserção do fator responsividade,¹⁰⁹ na apresentação das informações que seriam apresentadas de forma estática, em slides como por exemplo, pode ser um facilitador no mecanismo do processo da tomada de decisão.

Dentre as tendências deste setor estão o incremento da automação com o uso cada vez mais acentuado da inteligência artificial, das consultas analíticas por meio do processamento de linguagem natural e do *self-service BI* que habilita o usuário a acessar e trabalhar com os dados da organização mesmo sem ter conhecimentos de análise estatística, de *data mining* (mineração de dados) ou de *BI*. A necessidade de transparência e efetividade nas organizações torna premente a busca por modelos em que se diminuam as assimetrias informacionais internas e externas, demonstrando as necessidades reais da população, as capacidades dos recursos empregados, perspectivas e padrões entre os dados coletados, e que promovam tomadas de decisões mais eficientes. Tendo essas necessidades em vista, percebe-se que um sistema para abranger a todas essas características deve ser bastante completo e fornecer informações tempestivas. Para realizar tais procedimentos, o uso de ferramentas de *Business Intelligence*, modelados de forma a atender a esta demanda, conforme Dumont, Ribeiro e Rodrigues¹¹⁰, pode ser fator coadjuvante no âmbito do denominado Sistema de Inteligência Pública.

¹⁰⁹ Quadro responsivo do Índice iGovTIC-JUD. Disponível em: <https://goo.gl/tnfuHM>

¹¹⁰ DUMONT, Danilo M.; RIBEIRO, J. Araújo; RODRIGUES, Luiz A. **Inteligência pública na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Revan, 2006.

5 ESTUDO DE CASO – PJSC

Neste estudo de caso far-se-á a citação das regras – seguida de sucinta referenciação normativa; e a exposição dos dados obtidos nas pesquisas – seguida de breve referência factual, de viés operacional, com a finalidade de comparar o previsto na estratégia com o executado no chão de fábrica. Antes disso será apresentado o resultado obtido na avaliação de 2017 do iGovTIC-JUD do órgão em investigação, o Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) ou Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC).

Dados estatísticos gerais relativos à atividade fim – judiciária; podem ser encontrados no portal do CJN – Justiça em Números¹¹¹; que é a principal fonte das estatísticas oficiais do Poder Judiciário.

A organização da Justiça nos Estados orienta-se pelas normas estabelecidas na Constituição Federal (artigos 93, 94, 96, III, 98, 100 e 125), pelas contidas na Lei Orgânica da Magistratura Nacional (Lei Complementar nº 35, de 14 de março de 1979) e pelas disposições das Constituições Estaduais.¹¹²

Em Santa Catarina, o artigo 77 da Constituição Estadual enumera os órgãos que integram o Poder Judiciário do Estado: "I - o Tribunal de Justiça; II - os Tribunais do Júri; III - os Juízes de Direito e os Juízes Substitutos; IV - a Justiça Militar; V - os Juizados Especiais e as Turmas de Recursos; VI - a Câmara Regional de Chapecó; VII - os Juízes de Paz; VIII - outros órgãos instituídos em lei".¹¹³

O Tribunal de Justiça, com sede na capital do Estado de Santa Catarina - Florianópolis - e jurisdição em todo o seu território, é composto por 94 (noventa e quatro) desembargadores, nomeados na forma estabelecida no artigo 82 da Constituição Estadual), ou seja, dentre os magistrados de carreira, advogados e membros do Ministério Público, estes últimos em respeito ao consagrado no artigo 94 da Constituição Federal.¹¹⁴

As 111 (cento e onze) comarcas instaladas no estado de Santa Catarina estão distribuídas de acordo com a tabela disponível no link da instituição: <https://www.tjsc.jus.br/circunscricoes>

¹¹¹ CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números**. 2018b. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justicaemnumeros/2016-10-21-13-13-04/pj-justica-em-numeros>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

¹¹² TJSC, 2018b, op. cit.

¹¹³ Ibid.

¹¹⁴ Ibid.

5.1 RESULTADO IGOVTIC-JUD 2017

Após observação das respostas dos questionários, foi aplicada a fórmula de cálculo do iGovTIC-JUD 2017.

Os resultados individuais do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) foram extraídos da *base de dados*¹¹⁸ do Levantamento de Governança, de Gestão e de Infraestrutura de TIC até o nível de dimensão e compilados na tabela abaixo:

Tabela 5 - Resultado iGovTIC-JUD 2017 do TJSC, anotada.

TJSC		
Nota do Órgão	Nível de Maturidade	
0,65	Satisfatório	
Dimensões Avaliadas	Nota	Nível de Maturidade
1. Das Políticas Planejamento	0,89	Aprimorado
2. Das Estruturas, Macroprocessos e Processos	0,79	Aprimorado
3. Das Competências, Desenvolvimento e Desempenho das Pessoas	0,33	Baixo
4. Dos Riscos, Monitoramento e Auditoria – Controle de Gestão.	0,84	Aprimorado
5. Dos Sistemas, Integração e Nivelamento	0,86	Aprimorado
6. Dos Serviços de Infraestrutura	0,52	Satisfatório
7. Detalhamento	0,42	Satisfatório
Classificação 2017		
Segmento: Estadual	Porte: Médio	Classificação Geral
12º de 27	13º de 30	34º de 92

Fonte: CNJ anotada pelo autor (2018).

¹¹⁸ CNJ, 2018a, op. cit.

5.2 REGRAS DE TIC

No PJSC além dos princípios, diretrizes e boas práticas nacionais e internacionais de TIC - alguns mencionados na revisão bibliográfica geral; as regras que regem estas atividades abrangem das Políticas de Planejamento à Política de Segurança de TIC. Serão citadas aquelas que tem maior relevância dentro do estudo proposto, em especial as relativas à Gestão de Pessoas, que é a Dimensão com a menor avaliação aferida no Poder Judiciário como um todo.

Neste capítulo serão apresentados artigos, parágrafos, incisos e alíneas que se comunicam com as regras de alto nível – do CNJ, e aquelas que enquadram as atividades do público alvo: os Técnicos de Suporte em Informática – TSI, do Poder Judiciário de Santa Catarina.

Seguindo-se a mesma *Timeline* com os Marcos Regulatórios de TIC, apresentada anteriormente, especificamente, o estudo de caso desta pesquisa inicia-se com a edição da Resolução n.º 14/1997-GP, que criou a função de TSO – Técnico de Suporte Operacional no referido órgão judiciário estadual. Sabendo “onde estamos”, o destino – “para onde vamos” e o rumo – “por onde vamos”, de posse deste “mapa” e após examinado o terreno à luz da Resolução n.º 211/2015 do CNJ – que é o caminho das pedras balizado pelo órgão nacional na ENTIC-JUD; temos como norte: as diretrizes estabelecidas no PETI e PDTI/2018 deste Tribunal; assim como uma rota clara: com a instituição dos comitês de Governança – CGOVTI e de Gestão de Tecnologia da Informação – CGESTI, pela atual presidência do órgão através da Resolução n.º 31/2018-GP; e segura: com a recente instituição da Política de Segurança da Informação no PJSC, por meio da Resolução n.º 15/2018-TJ.

Em **vermelho** estão grifadas as regras obsoletas ou absorvidas pelas determinações mais recentes que estão grafadas na cor **preta**. As regras mais atualizadas também são as de tom de cor mais forte e à direita da tabela:

Figura 10 – Timeline (Linha do Tempo).

Regulamento	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Resolução 14/1997-GP	1997																						
Resolução 211/2015 do CNJ																						2015	
Resolução 31/2018-GP																							2018
Resolução 15/2018-TJ																							2018

Fonte: autor (2018).

O macroprocesso de Serviços – Suporte de TIC, cuja sustentação se dá por meio das atividades desempenhadas pelos TSI será analisado adiante.

E, especificamente quanto ao público alvo, os alicerces que regulam as atividades da função de Técnico de Suporte em Informática – TSI estão expostos na Resolução n.º 14/2004-GP. E no Anexo I da Resolução n.º 34/2007-GP está a descrição sumária e a descrição detalhada das atividades da função ora em análise.

5.3 ESTRUTURA DE TIC

Dentro da DGA, a Divisão da Tecnologia da Informação – DTI é a diretoria responsável pela definição de estratégias e políticas para o uso da TI, no âmbito do Poder Judiciário catarinense, de modo a assegurar o alinhamento de TI com as demandas internas e externas; a segurança das informações e a atualização tecnológica. Compete ainda à DTI a gestão das divisões de pesquisa, desenvolvimento e aplicação de novas tecnologias de informação; de manutenção de sistemas, equipamentos e canais de comunicação, disseminação do conhecimento sobre a utilização da informática e prestação de suporte em todas as unidades organizacionais do PJSC.

A missão da DTI, definida em seu PETI 2016/2020, consiste em:

“Promover a aplicação da tecnologia da informação para que o Poder Judiciário de Santa Catarina alcance seus objetivos estratégicos”.

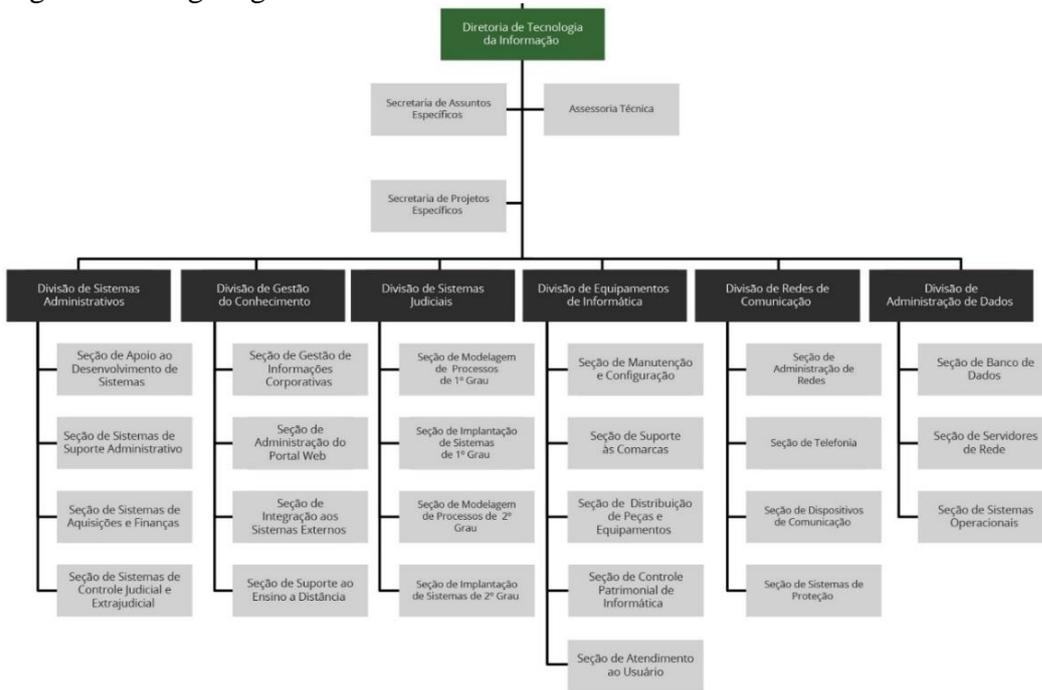
A visão da DTI é:

“Ser reconhecido como unidade estratégica e de referência na governança e na prestação de serviços de TI”.¹¹⁹

Na DTI encontram-se os analistas de TIC, TSIs e colaboradores que prestam apoio aos recursos de TIC localmente e para as demais Diretorias e comarcas do estado de Santa Catarina remotamente. Assim está configurada a atual estrutura da DTI do PJSC:

¹¹⁹ TJSC - Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação: Quinquênio 2016-2020**. 2016. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/documents/27424/319692/PETI+e+PDTI+do+PJSC+2016-2020/d7552a9d-14a3-4f43-b89e-b66bb6cecada>>. Acesso em: 9 nov. 2018, grifo nosso.

Figura 11 - Organograma da DTI



Fonte: TJSC (2018b).

Os Técnicos de Suporte em Informática – TSI são a amostra do universo em observação da pesquisa de campo deste estudo de caso.

A estrutura na qual operam os TSIs do PJSC foi dividida com base em critérios administrativos e geográficos – em comarcas coligadas e comarcas polo; conforme anexo I da resolução nº 37/2014-GP resumida abaixo:

Tabela 6 – Estrutura administrativa e geográfica de TIC do PJSC

POLO REGIONAL	COMARCAS COLIGADAS
BALNEÁRIO CAMBORIÚ	Camboriú, Itapema, Porto Belo, São João Batista, Tijucas
BLUMENAU	Ascurra, Gaspar, Indaial, Pomerode, Timbó
CAPITAL	Estreito, Fórum Eduardo Luz, Norte da Ilha
CHAPECÓ	Coronel Freitas, Modelo, Palmitos, Pinhalzinho Quilombo, São Carlos, Seara
CRICIÚMA	Araranguá, Forquilha, Içara, Lauro Müller, Meleiro, Orleans, Santa Rosa do Sul, Sombrio, Turvo, Urussanga
ITAJAÍ	Barra Velha, Brusque, Navegantes, Piçarras
JOAÇABA	Campos Novos, Capinzal, Catanduvas, Concórdia, Herval do Oeste
JOINVILLE	Araquari, Garuva, Guaramirim, Itapoá, Jaraguá do Sul, São Francisco do Sul
LAGES	Anita Garibaldi, Bom Retiro, Campo Belo do Sul, Correia Pinto, Otacílio Costa, São Joaquim, Urubici

MAFRA	Canoinhas, Itaiópolis, Papanduva, Porto União, Rio Negrinho, São Bento do Sul
RIO DO SUL	Ibirama, Ituporanga, Presidente Getúlio, Rio do Campo, Rio do Oeste, Taió, Trombudo Central
SÃO JOSÉ	Biguaçu, Garopaba, Palhoça, Santo Amaro da Imperatriz
SÃO MIGUEL DO OESTE	Anchieta, Campo Erê, Cunha Porã, Descanso, Dionísio Cerqueira, Itapiranga, Maravilha, Mondaí, São José do Cedro
TUBARÃO	Armazém, Braço do Norte, Capivari de Baixo, Imaruí, Imbituba, Jaguaruna, Laguna
VIDEIRA	Caçador, Curitibanos, Fraiburgo, Lebon Régis, Santa Cecília, Tangará
XANXERÊ	Abelardo Luz, Ipumirim, Itá, Ponte Serrada, São Domingos, São Lourenço do Oeste, Xaxim

Fonte: TJSC (2018b).

Dispõe o art. 1º da Resolução 14/2004-GP do PJSC sobre a estrutura de suporte aos recursos de TIC: “Art. 1º Ficam criados os polos regionais de informática, com a definição de comarcas coligadas, diante de critérios administrativos e geográficos, conforme disposto no Anexo I desta Resolução”.¹²⁰

A atual organização da estrutura de suporte aos RTIC citada acima, considerando-se critérios administrativos e geográficos, carece da formalização do elemento operacional – concretizado pelos recursos humanos de TIC, a fim de que sejam melhor equalizadas as demandas do PJSC, conforme os parâmetros estabelecidos pelo CNJ.

A ENTIC-JUD estabelece nas POLÍTICAS E PLANEJAMENTO:

Art. 10. A estrutura organizacional, o quadro permanente de servidores, a gestão de ativos e os processos de gestão de trabalho da área de TIC de cada órgão, deverão estar adequados às melhores práticas preconizadas pelos padrões nacionais e internacionais para as atividades consideradas como estratégicas.¹²¹

Dentre as melhores práticas preconizadas pelos padrões nacionais e internacionais para as atividades consideradas estratégicas estão por exemplo o framework COBIT¹²² – que possui íntima relação com as áreas de Governança de TIC; e o framework ITIL (Information Technology Infrastructure Library)¹²³ que tem estreita ligação com a Gestão de Processos; E

¹²⁰ TJSC - Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Resolução n. 14/04-GP**. 2014a. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=701&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox=>>>. Acesso em: 9 jun. 2018.

¹²¹ CNJ, 2015a, op. cit.

¹²² WIKIPÉDIA. **COBIT**. 2018. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/COBIT>>. Acesso em: 9 jun. 2018.

¹²³ Technology Infrastructure Library, (ITIL) é um conjunto de boas práticas para serem aplicadas na infraestrutura, operação e gerenciamento de serviços de tecnologia da informação (ITSM). Foi desenvolvido no

também a implementação da Central de Serviços,¹²⁴ requisito mínimo do nivelamento tecnológico da infraestrutura de TIC e que está em fase de implementação no TJSC, com previsão de expansão em todo o PJSC. Algumas tabelas apresentadas neste estudo de caso, como as seguintes, são respostas às questões da pesquisa¹²⁵ da função de TSI.

Tabela 7 - Dados da pesquisa.

Questão	Média
33. Qual o seu nível de conhecimento sobre a estrutura de gerenciamento de serviços de TI chamada ITIL (Information Technology Infrastructure Library)?	3,2

Fonte: autor (2018).

A ENTIC-JUD também expõe claramente a necessidade de se garantir um ambiente tecnológico controlado e seguro que ofereça todas as informações necessárias aos processos do Poder Judiciário com disponibilidade, integridade e confidencialidade; a necessidade de assegurar o acesso às informações apenas a usuários autorizados (em face do risco em potencial à segurança dos ativos da informação geridos pelos dos profissionais de TIC – que possuem permissões de acesso mais elevadas aos sistemas estratégicos e à infraestrutura crítica de informação do PJSC); de modo a dirimir as vulnerabilidades e gerenciar o risco de um maior potencial lesivo – IT Risk Management,¹²⁶ preservando a credibilidade da instituição.

No PJSC importante tema tem guarida na Resolução n.º 15/2018-TJ:

Art. 16. A gestão de riscos de segurança da informação objetiva identificar os riscos que possam comprometer a confidencialidade, a integridade, a disponibilidade ou a autenticidade da informação, priorizando seu tratamento com base em critérios para aceitação de riscos compatíveis com os objetivos institucionais.

Parágrafo único. Os controles de segurança da informação devem ser planejados, aplicados, implementados e, periodicamente, avaliados de acordo com os objetivos institucionais e os riscos para o PJSC.¹²⁷

No item a seguir discorre-se sobre os Recursos de TIC que fazem parte da infraestrutura tecnológica do PJSC.

final dos anos 1980 pela CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency), hoje OGC (Office for Government Commerce) do Reino Unido.

¹²⁴ XII – 1 (uma) central de serviços de 1º e de 2º níveis para atendimento de requisições efetuadas pelos usuários internos e tratamento de incidentes no que se refere ao uso de serviços e sistemas essenciais;

¹²⁵ Pesquisas disponíveis em: <https://goo.gl/68UJZp>

¹²⁶ WIKIPÉDIA. **IT risk management**. 2018. Disponível em:

<https://en.wikipedia.org/wiki/IT_risk_management>. Acesso em: 9 jun. 2018.

¹²⁷ TJSC - Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Resolução n. 15/18-GP**. 2018a. Disponível em:

<<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=172245&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>>>. Acesso em: 9 jun. 2018.

5.4 RECURSOS DE TIC – RTIC

É patente que nos últimos anos, com a crescente modernização do judiciário, todos os servidores e colaboradores do PJSC experimentaram um considerável aumento no **volume** de trabalho. Todavia, por estarem na linha de frente e em contato direto com os usuários finais, atuando como *First Responders*,¹²⁸ os profissionais de TIC também experimentaram um maior incremento na **diversidade** – além do volume, pois são os responsáveis pelo suporte a todos os recursos de TIC em uso por todos os usuários internos e externos do Poder Judiciário.

Um dos aspectos discutido em relação aos Recursos de TIC, é acerca da determinação do que é governado por meio da Governança de TIC. Tiwana, Konsinsky e Venkatraman¹²⁹ enfatizam que são artefatos de TI: hardware, software e os *stakeholders* envolvidos na produção e utilização de tais artefatos. Por outro lado, Tallon, Ramirez e Short¹³⁰ defendem que a Governança de TI consiste na gestão de artefatos físicos de TI como hardware e redes, e intangíveis, como software e que a informação como um ativo de TI necessita de um enfoque diverso para que seja governada de maneira efetiva.

A fim de ilustrar o afirmado acima parte dos recursos de TIC em uso pelo PJSC foram separados por categorias ou especificações técnicas (marca ou modelo) e inseridos na *Timeline*. Estão grifados em **vermelho** os recursos de TIC obsoletos ou baixados patrimonialmente. E grafados na cor **preta** os recursos tecnológicos atualmente em uso e que vem sendo incorporados, cumulativamente, ao parque tecnológico do PJSC ano a ano.

Figura 12 – Timeline (Linha do Tempo)¹³¹



Fonte: autor (2018).

¹²⁸ First Responder - Primeiro Respondedor: é uma pessoa com formação especializada que está entre os primeiros a chegar e prestar assistência no local de uma emergência.

¹²⁹ TIWANA, Amrit; KONSYSKI, Benn; VENKATRAMAN, B. Special issue: Information technology and organizational governance: The IT governance cube. **Journal of Management Information Systems**, v. 30, n. 3, p. 7-12, 2013.

¹³⁰ TALLON, P. P.; RAMIREZ, R. V.; SHORT, J. E. The information artifact in IT governance: Toward a theory of information governance. **Journal of Management Information Systems**, v. 30, n. 3, p. 141-177, 2013.

¹³¹ TIMELINE. Disponível em: <<https://goo.gl/GxEN5k>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

Aqui cabe abrir um parêntese acerca da evolução das atividades desempenhas pelos profissionais de TIC do PJSC ao longo dos anos. Em 1996, quando foi criada a função de Técnico de Suporte Operacional – TSO, com a finalidade dar vazão às demandas relacionadas ao suporte, gerenciamento e execução de serviços relativos a equipamentos de informática e sistemas, os TSIs atendiam à basicamente problemas com hardware, haviam ainda poucos sistemas em uso no PJSC, a Infraestrutura de TI estava em fase gestacional em 1996 e parte da infraestrutura ainda estava à cargo da DIE – as Comunicações.

Atualmente estes profissionais, juntos com os analistas de TIC e colaboradores da DTI, dão vazão às demandas relacionadas com suporte, gerenciamento e execução de serviços inerentes a equipamentos de informática e sistemas de aproximadamente 336 Recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação¹³² - RTIC. Sendo 185 recursos de hardware que variam em espécie: Informática ou Comunicações; e em categorias diversas; 40 Sistemas Judiciais específicos ou de apoio; e 111 Sistemas Administrativos específicos ou de apoio. Além de 68 recursos de TIC obsoletos, alguns que, de certa forma, persistem em uso no parque tecnológico – esporadicamente e por questões técnicas (transição, por exemplo).

Salienta-se que este cálculo não seguiu nenhuma métrica formalmente definida e expressa apenas um quadro geral dos recursos de TIC do PJSC, todavia contou com a cooperação e colaboração voluntária de experiente número de servidores da DTI em seu levantamento.

A evolução tecnológica trouxe emparelhada consigo um considerável incremento na complexidade das atividades que também passaram por uma revolução, tanto para os usuários que operam os sistemas judiciais, administrativos e os recursos de TIC, quanto para os profissionais da Força de Trabalho de TIC - FTTIC, que sofreu uma mutação¹³³ no cerne das atividades de fato desempenhadas: outrora atividades mais operacionais, técnicas ou mecânicas – mas ainda *per si* complexas; agora atividades mais administrativas, gerenciais e até mesmo de coordenação na estrutura que provê a disponibilidade dos recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação, em uso e homologados pela DTI – e ainda *per si* complexas.

Na tentativa de dar outra perspectiva ao ponto mencionado no parágrafo anterior foi

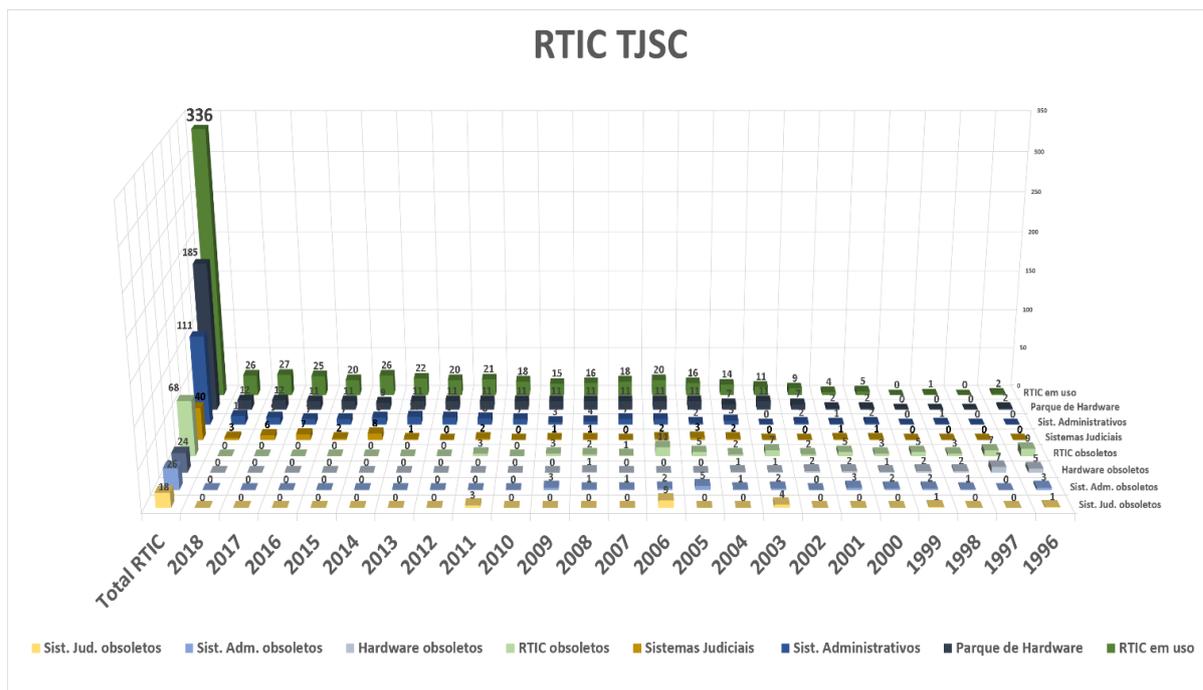
¹³² Amostra: levantamento parcial dos Recursos de TIC, considere-se somente aqueles discriminados na Timeline.

¹³³ Mutação. Excerto: As mutações são consideradas o mecanismo que permite a ação da seleção natural, já que insere a variação genética sobre a qual ela irá agir, fornecendo as novas características vantajosas que sobrevivem e se multiplicam nas gerações subsequentes ou as características deletérias que desaparecem em organismos mais fracos. WIKIPÉDIA. **Mutação**. 2018. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Muta%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 9 jun. 2018.

realizada a contagem dos Recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação – RTIC categorizados na referida *Timeline* e dispostos os dados quantitativamente no gráfico abaixo.

Salienta-se que os dados levantados nesta tabela foram extraídos via consulta interna ao Sistema de Patrimônio e através de informações fornecidas diretamente pelos profissionais que exercem a função e representam tão somente um quadro incompleto e impreciso da realidade.

Figura 13 - Recursos de TIC do PJSC.

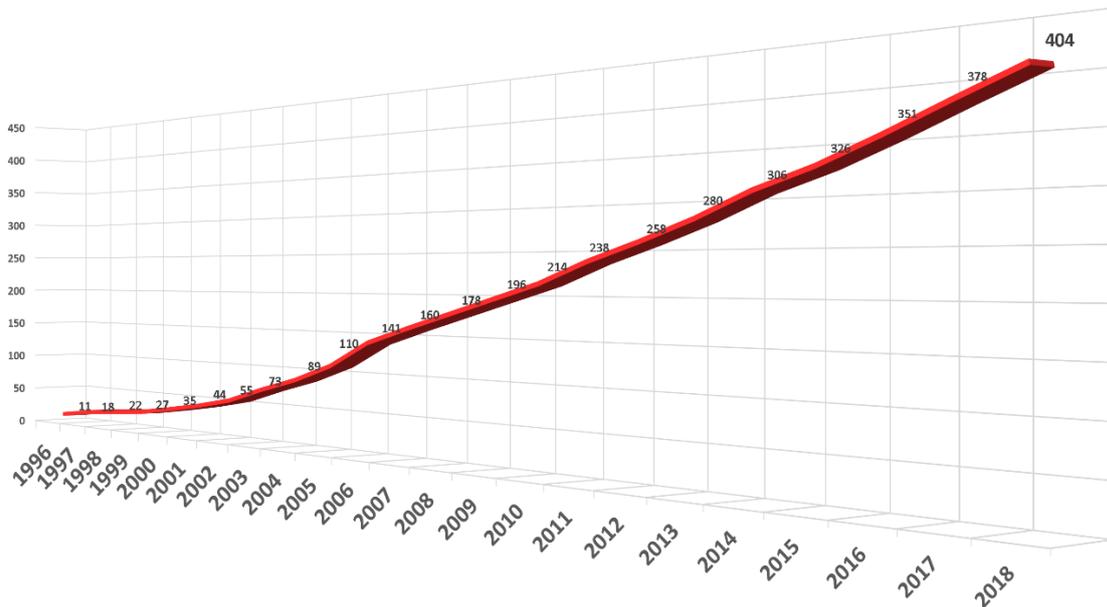


Fonte: autor (2018).

No gráfico seguinte podemos ter uma visão mais clara do ponto exposto no tocante ao volume e diversidade de recursos de TIC incorporados cumulativamente no período:

Figura 14 - Recursos de TIC incorporados de 1996 a 2018.

RTIC incorporados no período



Fonte: autor (2018).

Ainda sobre a gestão e controle patrimonial, em prol da concisão e dado o grande volume de recursos financeiros, humanos e patrimoniais vinculados à operacionalização e manutenção dos bens e serviços de tecnologia da informação e comunicação, apresentam-se sucintamente os dados obtidos, com o apoio da Divisão de Equipamentos de Informática - DEI da DTI:

O valor patrimonial dos equipamentos de TIC cuja responsabilidade direta ou indireta, corresponsabilidade, controle e/ou gestão patrimonial é dos TSIs perfaz aproximadamente R\$ 152.620.775,08 (Cento e cinquenta e dois milhões, seiscentos e vinte mil, setecentos e setenta e cinco reais e oito centavos); a quantidade de equipamentos de TIC listados no relatório do levantamento informal é de 96.448 (Noventa e seis mil, quatrocentos e quarenta e oito); correspondendo ao valor patrimonial per capita aproximado de R\$ 600.000,00 (Seiscentos mil reais) por TSI.¹³⁴

¹³⁴ Listados 255 (duzentos e cinquenta e cinco) servidores recebendo a gratificação pela função de TSI na folha de pagamento de julho de 2018.

5.5 FORÇA DE TRABALHO DE TIC – FTTIC

Com relação à política específica de Gestão de Pessoal de TIC a Estratégia Nacional de TIC diz:

Art. 14. Cada órgão deverá definir e aplicar política de gestão de pessoas que promova a fixação de recursos humanos na área da Tecnologia da Informação e Comunicação, recomendando-se a criação de cargos, especialidades e gratificação específicos para essa área.¹³⁵

O órgão nacional recomenda a definição e aplicação de política de gestão de pessoas que evite evasões, com a criação de cargos, especialidades e gratificações específicas para a área de TIC.

Também a classificação dos sistemas de informação e identificação daqueles considerados estratégicos faz parte do Plano de Trabalho,¹³⁶ que baliza a implementação da ENTIC-JUD nos órgãos do Poder Judiciário, descrito no item 2.2. Correlacionada à normativa está a questão da avaliação do iGovTIC-JUD:

Tabela 8 - Questão do questionário iGovTIC-JUD 2017.

iGovTIC-JUD	3. Das Competências, Desenvolvimento e Desempenho das Pessoas
	Em relação às competências e ao desenvolvimento: b. a carreira específica de servidores de TIC do quadro permanente do órgão é <u>distribuída</u> em cargos ou especialidades e <u>propicia</u> a oportunidade de crescimento dentro da carreira.

Fonte: CNJ (2017).

Relembrando que no PJSC, no âmbito operacional, a função de TSI foi criada em 1996 e inicialmente era denominada TSO – Técnico de Suporte Operacional, e veio para atender basicamente à problemas de hardware – computadores, periféricos e impressoras; haviam poucos sistemas – a gigante Google ainda seria lançada em 1998.

Contudo, desde a criação da função, o PJ e o PJSC adquiriram novos produtos e ofereceram novos serviços aos usuários internos – servidores e colaboradores do PJSC; e aos externos – a sociedade brasileira. Promovendo assim um dinamismo, até então, inexistente e que permeia toda a sociedade, as relações de trabalho e a efetividade da prestação jurisdicional.

Em decorrência da implantação do processo eletrônico no Poder Judiciário foram

¹³⁵ CNJ, 2015a, op. cit.

¹³⁶ CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Plano de Trabalho**. 2015c. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/01/41aa3b53be92776b5f47ba68ccb4e361.xlsx>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

adotadas novas ferramentas e rotinas, fato que acarretou aumento nas responsabilidades e atividades de todos os profissionais, em especial os ligados à Tecnologia da Informação e da Comunicação. A automação das atividades aliada à virtualização do processo vem exigindo suporte em tempo integral aos recursos de TIC do PJ, afim de não se interromper ou adiar atos processuais e ocasionar atrasos na tramitação dos feitos com o consequente aumento do congestionamento processual, situação que causaria prejuízos à sociedade, indo de encontro aos princípios dispostos na declaração da missão do Poder Judiciário e à do PJSC, qual seja:

“Realizar Justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos.”¹³⁷

Novas atividades continuarão sendo agregadas às atribuições de fato da função operacional em tela, em razão da continuada evolução tecnológica. Independentemente do cenário, presente ou futuro, uma coisa permanece constante: a imprescindibilidade de se prover a máxima disponibilidade¹³⁸ dos recursos de TIC, que é um dos pilares da Segurança da Informação.

Com relação às políticas definidas pelo CNJ em relação ao efetivo da Força de Trabalho de TIC – FTTIC dos órgãos do judiciário questionou-se o público alvo:

Tabela 9 - Conhecimento quanto aos critérios de efetivo de TIC.

13. Você conhece os critérios para definição da quantidade de servidores que exercerão as atividades voltadas exclusivamente para a área de TI, dispostos pelo CNJ em seu Planejamento Estratégico de TI (PETI)?	
Sim	29,9%
Não	70,1%

Fonte: autor (2018).

Tabela 10 - Lotação.

23. Qual a sua lotação?	
Comarca coligada	54%
Comarca polo	29%
DTI	9%
Diretorias do Tribunal	8%

Fonte: autor (2018).

¹³⁷ TJSC, 2018b, op. cit., grifo nosso.

¹³⁸ WIKIPÉDIA. **Segurança da Informação**. 2018. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Seguran%C3%A7a_da_informa%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 9 jun. 2018.

Tabela 11 - Efetivo médio de TSIs por lotação.

24. Incluindo você, quantos TSIs existem na sua lotação?	
LOTAÇÃO	QTD
Comarca coligada	1,37
Comarca polo	3,02
Diretorias do Tribunal	2,08
DTI	8,00

Fonte: autor (2018).

5.6 PERFIL DOS PROFISSIONAIS DE TIC

Com o propósito de conhecer mais à fundo o servidor que exerce a função foram levantados e compilados dados relativos à escolaridade, formação acadêmica e profissional de forma a construir um perfil médio do TSI do PJSC.

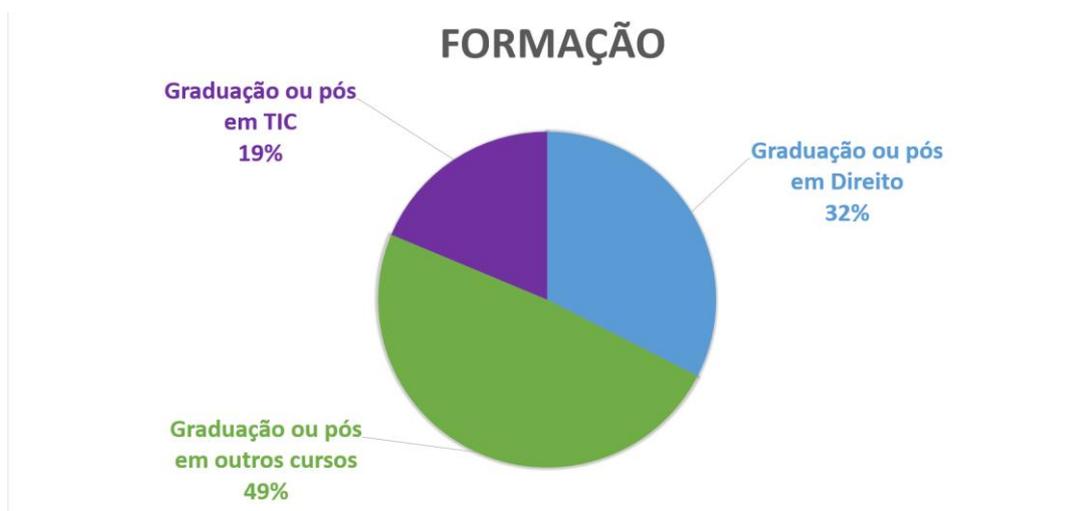
Tabela 12 - Nível de instrução.

2. Qual o seu nível de instrução?	
Superior	47,8%
Pós-graduado	38,2%
2º grau	12,1%
1º grau	1,9%

Fonte: autor (2018).

Depreende-se que do universo pesquisado 86% possui nível superior, destes aproximadamente 40% é pós-graduado ou possui mais de uma graduação ou pós-graduação, porém são poucos os servidores com formação na área de TIC – em torno de 19%.

Figura 15 - Formação dos TSI.



Fonte: autor (2018).

Dentre graduações ou especializações em TIC (31) foram citadas: Tecnologia em Informática, Programação Visual, Ciências da Computação, Engenharia de Projeto de Software, Gestão da Tecnologia da Informação e Engenharia de Sistemas.

Dentre as graduações/especializações em Direito (54) foram citadas: Processo Civil (9), Direito Público (5), Direito Civil (3), Direito Constitucional (3), Direito Notarial e Registral, Processo do Trabalho, Direito Tributário, Direito Ambiental e Modernização da Gestão do Poder Judiciário.

Dentre as graduações ou especializações em outras áreas (81) foram citadas: Administração (22), Ciências Econômicas (9), História (5), Pedagogia (5), Psicologia (3), Engenharia Civil (3), Letras (3), Marketing (2) Ciências Sociais (2), Educação Física (2), Engenharia Elétrica, Física, Magistério Superior, Matemática, Estatística, Design, Desenho Industrial, Geografia, Música, Artes Cênicas, Jornalismo, Comércio Exterior, Gestão Pública (5), Recursos Humanos (3), Gestão Estratégica, Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria, Gestão Organizacional, Contabilidade Pública e Metodologias.

Estes profissionais desempenham não apenas atividades técnicas, pois a execução delas depende de uma multitude de conhecimentos, sendo necessário que a pessoa desenvolva uma visão holística e sistêmica, dado que o apoio prestado não se restringe ao campo da Informática. Diversos são os sistemas e recursos que são característicos ou específicos de determinados cargos e funções da estrutura organizacional do PJSC e para todos estes recursos deve o profissional deter conhecimentos e habilidades distintas a fim de prover apoio adequado ao usuário final – quer seja este recurso um Sistema Judicial, como o SAJ; quer seja este recurso um Sistema Especialista utilizado pela Seção Odontológica da Divisão de Saúde do TJSC.

Dentre as Competências da Função de Técnico de Suporte em Informática¹³⁹ – mapeadas pela DGP¹⁴⁰ no ano de 2014 (na Justiça de 1º grau somente); estão listados **Conhecimentos** – tais como informática, eletrônica e elétrica; **Habilidades** – como ser autodidata, ter didática e possuir visão sistêmica; e **Atitudes** ou Competências Comportamentais – como agilidade, proatividade e disponibilidade; primordiais ao desempenho adequado do mister. O referido mapeamento sugere ainda como qualificação necessária o nível de escolaridade graduação.

¹³⁹ TJSC - Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Descrição e Competências da Função**. 2014b. Disponível em: <<https://goo.gl/CBD33y>>. Acesso em: 9 jun. 2018.

¹⁴⁰ TJSC, 2018b, op. cit., grifo nosso.

5.7 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

A fim de complementar as informações do Perfil do TSI, foi verificado o tempo médio de exercício da função, de forma a ilustrar a experiência técnica de parte da Força de Trabalho de TIC do PJSC. Do universo de pesquisa analisado temos uma média de tempo de experiência de 10 (dez) anos de exercício da função.

Tabela 13 - Tempo médio na função.

Questão	Média
1. Qual o seu tempo de serviço no exercício da função de TSI?	10,1

Fonte: autor (2018).

Sendo a função de TSI a única dentre as Funções Gratificadas do PJSC que exige formação técnica específica e estar numa área em constante evolução, a necessidade de atualizar-se é fundamental para quem exerce o ofício. A proficiência da FTTIC tem estreita ligação com a **Capacitação** e o **Desenvolvimento** das competências necessárias ao exercício do múnus técnico, acerca deste tema discorre-se mais detalhadamente nos próximos parágrafos.

Tabela 14 - Tempo do último curso promovidos pela DTI.

Questão	Média
6. Há quanto tempo você fez o último curso na área de TI, promovido pela DTI, incluindo a capacitação do curso de TSI:	5,8

Fonte: autor (2018).

Com os dados levantados nas pesquisas sobre a função de TSI foram identificados mais alguns traços do perfil do corpo técnico, bem como algumas possíveis lacunas de competências – *Gaps*,¹⁴¹ assim como algumas possíveis potencialidades.

Tabela 15 - Formas de obtenção de informações.

Forma / Conhecimento	baixo	médio	alto	não se aplica
[Cursos promovidos pela DTI]	54%	27%	10%	9%
[Cursos externo (do próprio bolso)]	37%	29%	10%	24%
[Manuais da DTI]	31%	43%	23%	3%
[TJWiki]	59%	28%	6%	7%
[Lista de e-mail]	11%	34%	54%	1%
[Contato com o polo]	25%	15%	25%	34%

¹⁴¹ CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Gestão por competências passo a passo**: um guia de implementação. Brasília: CNJ, 2016a.

[Contato com a DTI]	29%	39%	29%	2%
[Grupo de WhatsApp (TSI-SC)]	18%	22%	39%	20%
[Google, Tutoriais na internet]	4%	27%	66%	2%
[Outro]	14%	27%	18%	41%

Fonte: autor (2018).

Uma das principais formas de obtenção de informações/conhecimentos utilizada pelos TSIs na solução dos problemas é a consulta à WWW, este e outros dados coletados nas pesquisas demonstram o perfil proativo¹⁴² destes profissionais na busca pela solução da forma mais ágil, recorrendo à sítios de desenvolvedores e fabricantes, fóruns de discussão e tutoriais especializados, muitos dos quais exigem o conhecimento de Inglês Técnico¹⁴³, que utiliza termos específicos deste universo. De modo análogo aos operadores do Direito que utilizam-se do *Legal English*¹⁴⁴ para melhor compreensão da *Common Law*,¹⁴⁵ os operadores das Tecnologias da Informação e Comunicação¹⁴⁶ utilizam-se do *Technical English*¹⁴⁷ para melhor compreensão da *Information and Communications Technology – ICT* ou *IT*. Assim como os operadores do Direito buscam soluções para a prestação adequada da solução de conflitos nas bases de dados de doutrinas, jurisprudências, legislações e súmulas, buscam os operadores de TIC, soluções para a prestação adequada das soluções de TIC, nas bases de dados de normas técnicas como a ABNT NBR ISO/IEC 27002:2013;¹⁴⁸ nas diretrizes legais específicas da área de TIC como a Lei n.º 12.965/14¹⁴⁹ – Marco regulatório Civil da Internet¹⁵⁰ e fóruns técnicos diversos. E tal qual os operadores do Direito necessitam deter conhecimentos de outras línguas como o Italiano – para entender o pensamento dos expoentes do Direito Penal e de Processo Civil; o Alemão – para entender o pensamento dos doutrinadores civilistas alemães; o Francês para – entender os princípios basilares do pensamento constitucionalista e do Direito Público

¹⁴² WIKIPÉDIA. **Autodidata**. 2018. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Autodidata>>. Acesso em: 9 jun. 2018.

¹⁴³ WIZARD. **Inglês técnico**: aprendendo os termos de inglês na área da informática. Disponível em: <<https://www.wizard.com.br/blog/aprender-ingles/ingles-tecnico-aprendendo-os-terminos-de-ingles-na-area-da-informatica/>>. Acesso em: 9 jun. 2018.

¹⁴⁴ WIKIPÉDIA. **Legal English**. 2018. Disponível em: <https://en.wikipedia.org/wiki/Legal_English>. Acesso em: 9 jun. 2018.

¹⁴⁵ WIKIPÉDIA. **Common Law**. 2018. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Common_law>. Acesso em: 9 jun. 2018.

¹⁴⁶ WIKIPÉDIA. **Tecnologias da informação e comunicação**. 2018. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Tecnologias_da_informacao%27e_comunicacao>. Acesso em: 9 jun. 2018.

¹⁴⁷ WIKIPÉDIA. **English in computing**. 2018. Disponível em: <https://en.wikipedia.org/wiki/English_in_computing>. Acesso em: 9 jun. 2018.

¹⁴⁸ ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO/IEC 27002**. 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/4AEJuP>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

¹⁴⁹ BRASIL, 2014 op. cit.

¹⁵⁰ WIKIPÉDIA. **Neutralidade da rede**. 2018. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Neutralidade_da_rede>. Acesso em: 19 nov. 2018.

pela ótica dos juízes administrativos franceses; ou até mesmo o Latim – para compreender o pensamento jurídico clássico do Direito Romano – e isto faz parte somente da *Civil Law*,¹⁵¹ necessitam os operadores das Tecnologias da Informação e Comunicação deter conhecimentos de outras línguas e de outras linguagens,¹⁵² algumas com diferentes regras sintáticas ou semânticas, e a maioria delas em inglês. Lembrando-se que na atual estrutura do Quadro de Pessoal e colaboradores do PJSC¹⁵³ não há cargo ou função, de provimento efetivo ou comissionado, que exija o conhecimento de alguma língua estrangeira, todavia é crescente a demanda¹⁵⁴ por esta competência e, para o profissional de TIC, ela é no mínimo desejável.

Além da troca de informações entre os operadores pelo canal de e-mail do suporte técnico¹⁵⁵ e do uso de ferramentas de mensagens instantâneas, os TSIs utilizam-se da estrutura geográfica e administrativa existente – organizada em comarcas polo, comarcas coligadas e o suporte da DTI, mencionados na estrutura e organograma detalhados anteriormente; e de manuais técnicos como os disponibilizados internamente através do Sharepoint.¹⁵⁶

Dadas as características singulares da área de TIC a Gestão do Conhecimento¹⁵⁷ – *Knowledge Management*, deve aliar a organização do conhecimento técnico com ferramentas ágeis de criação, utilização e compartilhamento, de forma a dirimir as barreiras na transferência do conhecimento. Outra forma de obtenção de conhecimento são os cursos promovidos pela instituição e os cursos particulares na área de TIC.

Tabela 16 - Capacitação complementar particular.

8. Você necessitou realizar algum curso na área de informática, às suas próprias expensas, a fim de dar cumprimento adequado às atividades da função de TSI?	
Sim	49,7%
Não	50,3%

Fonte: autor (2018).

¹⁵¹ WIKIPÉDIA. **Sistema romano-germânico**. 2018. Disponível em:

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Sistema_romano-germ%C3%A2nico>. Acesso em: 19 nov. 2018.

¹⁵² WIKIPÉDIA. **Linguagem de programação**. 2018. Disponível em:

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Linguagem_de_programa%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 19 nov. 2018.

¹⁵³ TJSC, 2018b, op. cit.

¹⁵⁴ AMORIM, Maíra. **Inglês invade concursos públicos**. 2013. Disponível em:

<<https://oglobo.globo.com/economia/emprego/ingles-invade-concursos-publicos-8234329>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

¹⁵⁵ Canal técnico. Lista de distribuição de e-mails.

¹⁵⁶ WIKIPÉDIA. **Microsoft SharePoint**. 2018. Disponível em:

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Microsoft_SharePoint>. Acesso em: 19 nov. 2018.

¹⁵⁷ WIKIPÉDIA. **Gestão do conhecimento**. 2018. Disponível em:

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_do_conhecimento>. Acesso em: 19 nov. 2018.

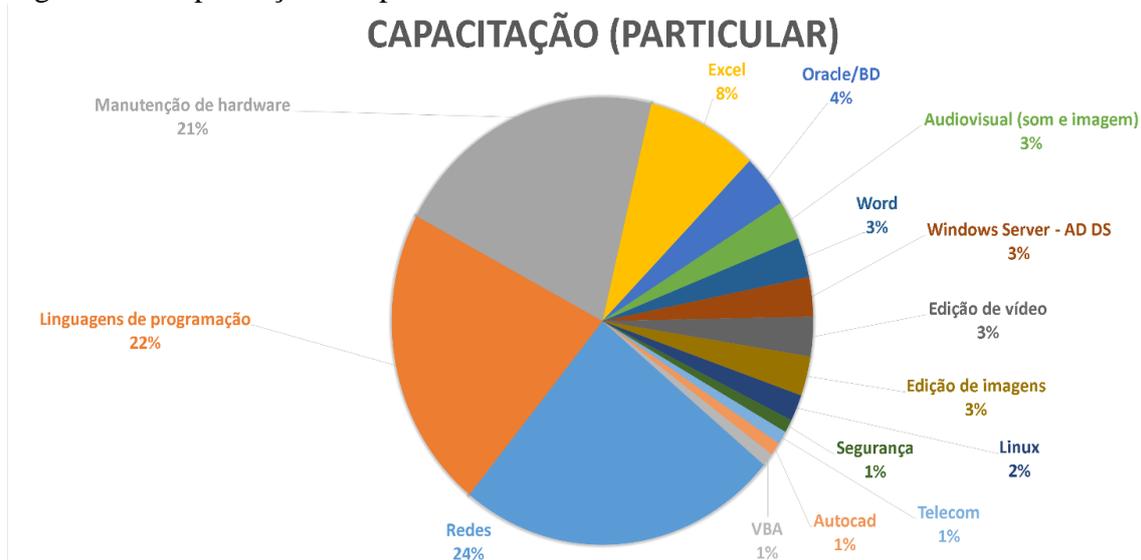
Tabela 17 - Tempo do último curso de TIC particular.

Questão	Média
9. Há quanto tempo você fez o último curso na área de TI, às suas próprias expensas?	4,3

Fonte: autor (2018).

Os operadores das TIC, técnicos e analistas, buscam capacitação complementar e atualização a fim de prestarem o atendimento adequado e satisfatório, evidenciando outra característica do perfil dos profissionais de TIC, sejam do setor público ou do privado, que é o comprometimento com seu usuário final, interno ou externo, e com a organização a que pertencem.

Figura 16 - Capacitação complementar.



Fonte: autor (2018).

Além das formações – graduações e especializações na área de TIC, foram mencionadas nas pesquisas capacitações complementares na área de Hardware – computadores, impressoras, dispositivos móveis, etc.; Redes; Linguagens de Programação – JavaScript, Python, PHP, Delphi, Java, etc.; Banco de Dados; Edição de imagem e audiovisual; Sistemas Microsoft – Word, Excel, Windows Server, Active Directory, VBA, etc.; contando o quadro técnico do PJSC com profissionais qualificados, alguns com cursos e certificações oficiais¹⁵⁸ como MOS – Microsoft™ Office Specialist, MCSE – Microsoft™ Certified Solutions Expert; e CCNA™ – Cisco Certified Network Associate.

¹⁵⁸ CIO FRON IDG. **13 certificações de TI muito valiosas hoje**. 2017. Disponível em: <<http://cio.com.br/carreira/2017/06/14/13-certificacoes-de-ti-muito-valiosas-hoje/>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

A formação de um quadro de especialistas de suporte aos recursos de TIC definidos como estratégicos privilegia a Gestão por Competências¹⁵⁹ – *Competency-based Management*; valoriza o conhecimento técnico do servidor e favorece o desenvolvimento e a disseminação da cultura da Inteligência Empresarial – *Business Intelligence*,¹⁶⁰ na instituição, coadjuvando a administração no processo da tomada de decisão. A necessidade do desenvolvimento de competências técnicas específicas, bem como o aperfeiçoamento destas competências – investindo-se em Hardware, Software e em *Peopleware*;¹⁶¹ a fim de que sejam atingidos critérios de desempenho satisfatórios é questão fundamental da ENTIC-JUD. Correlacionadas aos pontos suscitados nas pesquisas estão os quesitos da avaliação do iGovTIC-JUD:

Tabela 18 - Questão do questionário iGovTIC-JUD 2017.

iGovTIC-JUD	3. Das Competências, Desenvolvimento e Desempenho das Pessoas
	Em relação às competências e ao desenvolvimento: j. há <u>revisão</u> anual e aperfeiçoamento, quando necessário, das competências técnicas e gerenciais definidas para as unidades que compõem a área de TIC.

Fonte: CNJ (2017).

Tabela 19 - Questão do questionário iGovTIC-JUD 2017.

iGovTIC-JUD	3. Das Competências, Desenvolvimento e Desempenho das Pessoas
	Em relação ao desempenho: e. há revisão anual e aperfeiçoamento, quando necessário, dos critérios de desempenho exigidos.

Fonte: CNJ (2017).

Tabela 20 - Questão do questionário iGovTIC-JUD 2017.

iGovTIC-JUD	3. Das Competências, Desenvolvimento e Desempenho das Pessoas
	Em relação às competências e ao desenvolvimento: d. são definidas <u>formalmente</u> diretrizes para garantir o desenvolvimento contínuo das competências técnicas e gerenciais dos servidores do quadro permanente do órgão.

Fonte: CNJ (2017).

¹⁵⁹ WIKIPÉDIA. **Gestão por competências**. 2018. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_por_compet%C3%Aancias>. Acesso em: 19 nov. 2018.

¹⁶⁰ WIKIPÉDIA. **Inteligência empresarial**. 2018. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Intelig%C3%Aancia_empresarial>. Acesso em: 19 nov. 2018.

¹⁶¹ WIKIPÉDIA. **Peopleware**. 2018. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Peopleware>>. Acesso em: 19 nov. 2018.

Tabela 21 - Questão do questionário iGovTIC-JUD 2017.

iGovTIC-JUD	3. Das Competências, Desenvolvimento e Desempenho das Pessoas
	Em relação às competências e ao desenvolvimento: e. há ações no Plano de Capacitação de TIC voltadas para que os servidores do quadro permanente de TIC do órgão, que exercem função de coordenação e de gerência, possam <u>executar adequadamente</u> as competências gerenciais definidas.

Fonte: CNJ (2017).

Tabela 22 - Questão do questionário iGovTIC-JUD 2017.

iGovTIC-JUD	3. Das Competências, Desenvolvimento e Desempenho das Pessoas
	Em relação às competências e ao desenvolvimento: f. há ações no Plano de Capacitação de TIC voltadas para que os servidores do quadro permanente de TIC do órgão possam <u>executar adequadamente</u> as competências técnicas definidas.

Fonte: CNJ (2017).

Tabela 23 - Questão do questionário iGovTIC-JUD 2017.

iGovTIC-JUD	3. Das Competências, Desenvolvimento e Desempenho das Pessoas
	Em relação às competências e ao desenvolvimento: g. há ações no Plano de Capacitação de TIC voltadas para que os servidores do quadro permanente de TIC do órgão possam <u>efetuar e gerir</u> adequadamente as aquisições de bens e as contratações de serviços de TIC.

Fonte: CNJ (2017).

Tabela 24 - Questão do questionário iGovTIC-JUD 2017.

iGovTIC-JUD	3. Das Competências, Desenvolvimento e Desempenho das Pessoas
	Em relação às competências e ao desenvolvimento: i. há programa de benefícios, financeiro ou não, para <u>incentivar</u> o desenvolvimento das competências.

Fonte: CNJ (2017).

Tabela 25 - Questão do questionário iGovTIC-JUD 2017.

iGovTIC-JUD	3. Das Competências, Desenvolvimento e Desempenho das Pessoas
	Em relação às competências e ao desenvolvimento: h. há critérios objetivos formalmente <u>instituídos</u> para a escolha de líderes ocupantes de funções de coordenação e de gerência.

Fonte: CNJ (2017).

Tabela 26 - Questão do questionário iGovTIC-JUD 2017.

iGovTIC-JUD	3. Das Competências, Desenvolvimento e Desempenho das Pessoas
	Em relação ao desempenho: c. são definidas <u>formalmente</u> metas específicas conforme atividade exercida para os gestores e técnicos de TIC.

Fonte: CNJ (2017).

5.8 ALTA DISPONIBILIDADE DOS RECURSOS DE TIC

A exigência da alta disponibilidade dos recursos de TIC, torna necessário que o TSI integre escala de plantão, a fim de dar suporte aos atos judiciais que se estendem além do horário normal de expediente – júris; nos finais de semana - audiências de custódia e Justiça Presente; e nos feriados e recesso. A estratégia nacional fala sobre o serviço de plantão específico da área de TIC:

Art. 17. Cada órgão deverá instituir plantão na área de TIC, observando a necessidade de suporte ao processo judicial e demais serviços essenciais, nos termos da legislação aplicável.

Parágrafo único. O plantão poderá ser provido por servidores, por meio de contratação de serviços ou pela combinação dessas formas.¹⁶²

Hoje, o Plantão Judicial conta com a participação dos Técnicos de Suporte em Informática, a importância e a necessária participação do TSI foram reconhecidas pelo PJSC, tanto é que o TSI participou, em conjunto com chefes de cartório de curso de capacitação sobre Plantão Judicial ministrado pela Academia Judicial e tal como magistrados e chefes de cartório, o TSI recebeu telefone funcional para ser acionado quando necessário. Essa necessidade tem se verificado nos plantões judiciais por exemplo, quando o chefe de cartório encontra dificuldades para realizar a conversão de mídias vindas das delegacias ou das partes e nas lotações de magistrados em varas onde já existem processos tramitando. Em algumas comarcas já há um regime de Plantão de TIC de facto, mas não de *jure*, permanente e sem revezamento.

O fato de o TSI integrar o plantão, limita sua saída da sede da comarca e o descanso pleno de um final de semana. Por outro lado, a ausência dessa participação, pode impossibilitar a realização de audiências e demais atos no processo. Correlacionada a este item está a questão da avaliação do iGovTIC-JUD:

Tabela 27 - Questão do questionário iGovTIC-JUD 2017.

iGovTIC-JUD	3. Das Competências, Desenvolvimento e Desempenho das Pessoas
	Em relação ao desempenho:
	h. há plantão na área de TIC formalmente <u>instituído</u> que observa, no mínimo, o processo judicial e demais serviços essenciais de TIC para o órgão.

Fonte: CNJ (2017).

¹⁶² CNJ, 2015a, op. cit.

A resolução do CNJ cita ainda as Atividades Extraordinárias - que são aquelas relacionadas à manutenção de serviços que necessitem ser realizados em horários distintos da jornada de trabalho normal do servidor, podendo ser executadas à noite, aos finais de semana e em domicílio inclusive.

“Art. 16. Consideram-se atividades extraordinárias todas aquelas que envolvam a manutenção de serviços que necessitem ser realizados em horários distintos da jornada de trabalho normal do servidor”.¹⁶³

Tabela 28 - Atividades Extraordinárias.

Questão	Média
20. A fim de manter a alta disponibilidade dos sistemas utilizados pelo TJSC, no exercício da função de TSI, para você é comum prestar suporte aos usuários fora do horário de expediente ou em carga horária superior à regulamentar?	6,9
22. A fim de manter a alta disponibilidade dos sistemas utilizados pelo TJSC, no exercício da função de TSI, para você é comum prestar suporte em locais externos ao fórum da comarca/TJ onde está lotado?	4,6

Fonte: autor (2018).

Disposto no Anexo I da Resolução n.º 34/2007 está a descrição detalhada das atribuições da função de TSI, dentre elas: “14) executar atividades correlatas à área de Informática, conforme determinações e diretrizes estabelecidas pela Diretoria de Informática”.¹⁶⁴

No levantamento das regras, normas técnicas ou complementares, verificou-se que não há uma definição clara do que são ou quais são as atividades correlatas, ou mesmo determinações e diretrizes específicas. Tal situação por vezes gera uma confusão dentre os usuários e TSIs em relação à categoria dos recursos suportados, que às vezes não são recursos de TIC. Algumas atividades, não previstas na origem, foram agregadas à função. Uma das atividades “extraordinárias” mais citadas é a participação do TSI nos Tribunais do Júri – atividade crítica, por vezes realizada em instalações externas ao PJSC.

Outra disposição, do mesmo anexo, quanto à descrição detalhada das atribuições estabelece aos TSIs: “12) estar sempre disponível para os serviços que se fizerem necessários, ainda que fora do expediente normal, com a devida compensação de horário, diante da conveniência verificada pelo superior imediato”.¹⁶⁵

¹⁶³ Ibid.

¹⁶⁴ TJSC - Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Resolução n.º 34/2007**. 2007. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=1083&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox=>>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

¹⁶⁵ Ibid.

Salienta-se que, por vezes, o gozo das devidas compensações de horário resta prejudicado, face à falta de substitutos para a função, ou quando fruído se sucede em “regime de sobreaviso”.

A possibilidade de interpretação extensiva das atribuições do TSI elencadas no Anexo I da resolução em tela, somadas à conjunção destas duas atribuições específicas: 12) e 14); com a amplitude do suporte normativo com preceitos abertos - considerando-se o senso de que o texto normativo não estabelece *a priori* o significado do termo: correlatas (pressuposto), por vezes, gera insegurança ao profissional de TIC, pois existem consequências jurídicas em caso de inobservância da norma (consequências individuais e para a sociedade). Importante destacar que a relação interpessoal entre todos os servidores sempre foi pautada na cordialidade e na cooperação, característica que é traço homogêneo do Perfil dos servidores e colaboradores do PJSC.

“Art. 13. Cada órgão deverá compor o seu quadro permanente com servidores que exercerão atividades voltadas exclusivamente para a área de Tecnologia da Informação e Comunicação”.¹⁶⁶

Ainda sobre a manutenção da alta disponibilidade dos recursos de TIC, muitos são os servidores que exercem cumulativamente outras funções ou atividades ligadas ao cargo de origem.

Tabela 29 - Exercício cumulativo de atribuições.

14. Você exerce atribuições de outro cargo ou função cumulativamente?	
Sim	49,0%
Não	51,0%

Fonte: autor (2018).

Este acúmulo de atribuições é ocasionado, dentre outros fatores, por evoluções no quadro de cargos e funções do PJSC e pela falta de servidores, especialmente no 1º grau de jurisdição. A preocupação com o desempenho satisfatório da função é um dos pontos levantados por estes profissionais nas pesquisas.

Tabela 30 - Exercício cumulativo de atribuições.

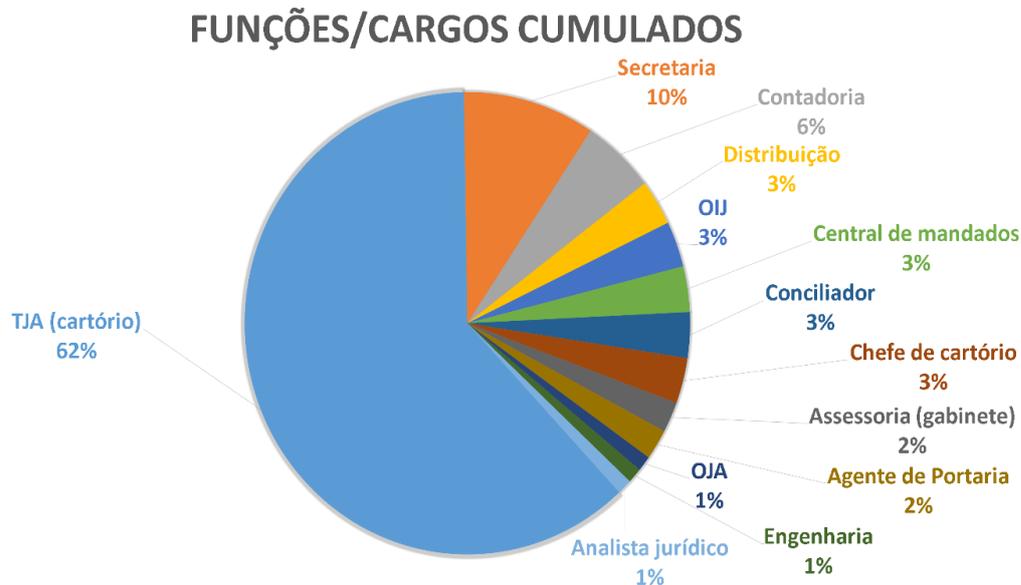
Questão	Média
16. De 0 a 10, o quanto você considera prejudicial o exercício de atribuições de outro cargo ou função cumulativamente às atividades relacionadas com a informática?	8,1

Fonte: autor (2018).

¹⁶⁶ CNJ, 2015a, op. cit.

Nota-se que parte dos Técnicos de Suporte em Informática – TSI exerce atividades de Técnico Judiciário Auxiliar - TJA em cartório cumulativamente com a função de TSI, aliando os conhecimentos da Informática aos do Direito.

Figura 17 - Atribuições exercidas cumulativamente pelos TSIs.



Fonte: autor (2018).

Correlacionada ao exposto está a questão da avaliação do iGovTIC-JUD:

Tabela 31 - Questão do questionário iGovTIC-JUD 2017.

iGovTIC-JUD	3. Das Competências, Desenvolvimento e Desempenho das Pessoas
	Em relação às competências e ao desenvolvimento: a. há carreira específica de servidores de TIC no quadro permanente do órgão.

Fonte: CNJ (2017).

O quesito da avaliação do índice iGovTIC-JUD do CNJ disposto acima deriva da recomendação feita pelo TCU – Tribunal de Contas da União ao Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão (SE/MP):

ACÓRDÃO Nº 2326/2017 - TCU - Plenário Os ministros do Tribunal de Contas da União, reunidos em sessão de Plenário, ACORDAM, por unanimidade, com fundamento nos artigos 143, inciso V, alínea a, e 169, inciso I, do Regimento Interno, em:

[...]

1.6.1. Determinar à Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (Setic/MP), com fulcro no art. 250, inc. II, do RITCU, que execute acompanhamento do cumprimento das ações contidas nas determinações 9.2.1.1 e 9.2.1.2 do Acórdão 1.200/2014-TCU-

Plenário a cargo das instituições sob sua jurisdição, em cumprimento ao estabelecido no Decreto 9.035/2017, art. 21, inc. III; 1.6.2. recomendar à Secretaria-Executiva do Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão (SE/MP), com fulcro no art. 250, inc. III, do RITCU, que promova ações no sentido de estabelecer a obrigatoriedade de que atividades sensíveis e estratégicas inerentes à TI sejam exercidas por agentes pertencentes ao quadro permanente de pessoal do Governo Federal, uma vez que tal prática tende a mitigar os riscos de descontinuidade nos projetos dos órgãos e entidades decorrentes de trocas de comando nas hierarquias mais elevadas, privilegiando o princípio da eficiência, esculpido no art. 37, caput, da Constituição Federal; (TCU - MONITORAMENTO (MON): 02379820165, Relator: AROLDO CEDRAZ, Data de Julgamento: 18/10/2017, Plenário).¹⁶⁷

No mundo corporativo um dos principais recursos tecnológicos utilizados a fim de prover a máxima disponibilidade aos usuários é o Suporte Remoto. Tal meio também é um dos maiores exemplos da importância da Tecnologia da Informação e Comunicação na transformação da sociedade e das relações humanas, em especial as relações de trabalho. A tecnologia nos permite romper barreiras físicas possibilitando a ubiquidade digital.¹⁶⁸

Estatísticas¹⁶⁹ recentes publicadas no sítio do PJSC evidenciam as vantagens advindas da adoção desta modalidade de trabalho pelo tribunal, com melhorias consideráveis nos três pilares do Teletrabalho: Produtividade – com incremento de 90%; Qualidade do Trabalho – com incremento de 40%; e Qualidade de Vida – com incremento de 82%. Até mesmo o nível de satisfação da equipe que permanece executando as atividades presencialmente no setor tem um elevado índice com 92% de servidores favoráveis – sendo 24% parcialmente e 5% pouco favoráveis. Em âmbito nacional, no Poder Judiciário, o tema é regulado pela resolução n.º 227/2015-CNJ.¹⁷⁰ Entretanto, o presente entendimento da administração do PJSC é que a função de TSI é incompatível com o desempenho do serviço na forma remota.

Tabela 32 - Suporte remoto e teletrabalho.

Questão	Média
31. Você considera que a possibilidade de exercer atividades de suporte remotamente pode incrementar a disponibilidade dos recursos de TI utilizados pelo TJSC?	7

Fonte: autor (2018).

¹⁶⁷ TCU - Tribunal de Contas da União. **Acórdão n. 2326/2017 - TCU – Plenário**. Disponível em: <<https://goo.gl/4TbyRK>>. Acesso em: 9 out. 2018, grifo nosso.

¹⁶⁸ Computação ubíqua (em inglês: Ubiquitous Computing ou ubicomp) ou computação pervasiva é um termo usado para descrever a onipresença da informática no cotidiano das pessoas. WIKIPÉDIA. **Computação ubíqua**. 2018. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Computa%C3%A7%C3%A3o_ub%C3%ADqua>. Acesso em: 19 nov. 2018.

¹⁶⁹ PJSC – Poder Judiciário de Santa Catarina. **Estatística de Teletrabalho**. 2018c. Disponível em: <<https://goo.gl/dKwyD3>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

¹⁷⁰ CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n.º 227/2016**. 2016b. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/imagens/atos_normativos/resolucao/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2018.

5.9 POLÍTICA DE BENEFÍCIOS

Os benefícios podem ser vantagens, pecuniárias ou não, que tenham por finalidade o incentivo do desempenho profissional. Uma forma de benefício não financeira é o gozo de folgas, por exemplo. Já as gratificações são vantagens pecuniárias concedidas em razão de condições excepcionais de trabalho, como o exercício de função de confiança. São quatro as gratificações concedidas pelo exercício de funções¹⁷¹ no TJSC – Contador, Coordenador de Central de Mandados, Distribuidor e Técnico de Suporte em Informática, cujas vantagens pecuniárias tem caráter transitório, instituídas por meio de ato administrativo, decorrentes da designação para o desempenho de atribuições regimentais a servidores ocupantes de cargo efetivo, tendo por base o FG-2 ou FG-3¹⁷² em alguns casos. Dispõe a ENTIC-JUD:

§ 2º Caberá ao órgão deliberar sobre a criação de gratificação específica para área de TIC, regulamentando a sua percepção e condições e associando a critérios objetivos, como:

I - desempenho do servidor, com o objetivo de aumentar a eficiência dos processos de Tecnologia da Informação e Comunicação;

II - grau de responsabilidade ou atribuição técnica específica do servidor, a fim de estimular a colaboração de alto nível e evitar a evasão de especialistas em determinada área;

III - projetos de especial interesse para o órgão, de forma a obter um melhor aproveitamento dos recursos humanos existentes.¹⁷³

Correlacionadas a este tópico estão as questões da avaliação do iGovTIC-JUD:

Tabela 33 - Questão do questionário iGovTIC-JUD 2017.

iGovTIC-JUD	3. Das Competências, Desenvolvimento e Desempenho das Pessoas
	Em relação ao desempenho: d. há programa de benefício, financeiro ou não, para incentivar e impulsionar o desempenho.

Fonte: CNJ (2017).

¹⁷¹ TJSC - Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Gratificação de exercício de funções**. 2018. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/gratificacao-de-exercicio-de-funcoes>>. Acesso em: 9 nov. 2018.

¹⁷² Tabela de vencimentos dos servidores maio/2018. FG-2 equivalente a R\$ 1.187,36 e FG-3 equivalente a R\$ 1.674,48. TJSC - Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Tabela de vencimentos dos servidores maio/2018**. 2018. Disponível em:

<<https://www.tjsc.jus.br/documents/37870/44782/Tabela+de+vencimento+dos+servidores/9e73bb38-b901-4acf-aeb6-5289dcf69aad>>. Acesso em: 9 nov. 2018.

¹⁷³ CNJ, 2015a, op. cit.

Tabela 34 - Questão do questionário iGovTIC-JUD 2017.

iGovTIC-JUD	3. Das Competências, Desenvolvimento e Desempenho das Pessoas
	Em relação ao desempenho: b. são definidas <u>formalmente</u> diretrizes para avaliação e incentivo ao desempenho de técnicos de TIC.

Fonte: CNJ (2017).

Tabela 35 - Questão do questionário iGovTIC-JUD 2017.

iGovTIC-JUD	3. Das Competências, Desenvolvimento e Desempenho das Pessoas
	Em relação ao desempenho: f. há gratificação específica para os servidores do quadro permanente de TIC do órgão lotados nas unidades diretamente subordinadas à área de TIC.

Fonte: CNJ (2017).

Sobre o tema evasões a estratégia nacional de TIC dispõe que: “§ 5º Deverá ser realizada análise de rotatividade de pessoal a cada 2 (dois) anos, para avaliar a efetividade das medidas adotadas na política definida pelo órgão e minimizar a evasão de servidores do quadro permanente”.¹⁷⁴ Quanto às evasões no PJSC, referenciam-se excertos dos últimos Relatórios de Ingresso e Desligamento da Diretoria de Gestão de Pessoas – DGP:

As avaliações feitas da instituição revelaram também certo descontentamento dos servidores com o volume de trabalho, em quantidade desproporcional à capacidade produtiva, já que o número de servidores nas unidades é considerado pequeno em relação à crescente demanda. Cabe destacar que os mais contemporâneos conceitos de gestão de pessoas frisam a relevância da valorização, do reconhecimento e da promoção humana nos ambientes de trabalho e organizações, comprovadamente fatores que intensificam a qualidade produtiva, bem como equilibram a saúde e o bem-estar individual e coletivo, com reflexos para toda a sociedade. Diversos autores relatam que a melhoria em alguns aspectos organizacionais, como capacitação dos gestores, plano de cargos e salários, promoções, relacionamento interpessoal e atividades desenvolvidas, fazem com que o indivíduo sinta-se satisfeito e envolva-se mais com a Instituição. Destaca-se que tal nível de contentamento com o trabalho faz com que o trabalhador permaneça mais tempo na Organização, apresente menor números de faltas, melhor desempenho e maior produtividade, reduzindo significativamente as taxas de rotatividade de pessoal. Assim, investir na valorização dos servidores se reverte positivamente para o Poder Judiciário, na medida em que, ao sentirem-se valorizados e capacitados pela instituição, tendem a aumentar a produtividade e a qualidade na execução das tarefas inerentes às suas atribuições. Nesse sentido, um dos caminhos que se aproximam da possibilidade de realização de práticas mais modernas de gestão que venham a proporcionar satisfação das necessidades dos servidores e da instituição, e que encontra embasamento recente, foi instituído em 2016 pela Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário,

¹⁷⁴ CNJ, 2015a, op. cit.

conforme Resolução 240/2016¹⁷⁵ do Conselho Nacional de Justiça – CNJ. (Relatório de 2016)¹⁷⁶

E:

Os motivos assinalados para a rotatividade em poucos anos estão relacionados ao interesse por outras carreiras públicas, as quais oferecem melhores oportunidades de desenvolvimento profissional e melhores expectativas salariais, evidenciando a busca da estabilidade proporcionada pelo setor público, entretanto, sem abrir mão da conquista de espaços satisfatórios para o desempenho profissional, onde possam estar também presentes a valorização e o reconhecimento. (Relatório de 2017)¹⁷⁷

Ambos relatórios terminam com as mesmas considerações:

Merecem destaque, dentre os princípios que orientam tal política, a valorização das pessoas, a promoção da saúde, o aprimoramento contínuo das condições de trabalho, a cultura orientada para resultados, o alinhamento do desenvolvimento profissional e institucional, o respeito à diversidade. A política prevê, em seu art. 4º e incisos, as diretrizes para o planejamento em gestão de pessoas, dentre as quais se ressaltam:

- “zelar pela instituição e pela manutenção de carreiras que permitam progressão remuneratória e desenvolvimento do servidor ao longo da vida profissional”;
- “garantir os recursos necessários ao cumprimento dos objetivos da gestão de pessoas, como pessoal, orçamento, mecanismos organizacionais, infraestrutura e tecnologia da informação”;
- “criar e fortalecer mecanismos que estimulem o desenvolvimento e a retenção de talentos”;
- “dimensionar, distribuir e avaliar a força de trabalho a partir do estabelecimento de critérios de análise da produção que contemplem as competências requeridas, a variabilidade das condições de atuação, as necessidades do órgão e dos serviços prestados à sociedade, a otimização das quantidades de atos realizados”.

Além dessas diretrizes, a Política Nacional estabelece outras voltadas para a seleção, ingresso e lotação de servidores, o acompanhamento e desenvolvimento de servidores e gestores, a valorização e o ambiente de trabalho recomendando ações de educação, bem como contemplando as dimensões física, social, psicológica e organizacional. Por fim, reitera-se a expectativa de que os relatos e considerações aqui tecidos componham a base de decisões voltadas para a qualificação das ações de gestão de pessoas no PJSC.

Tabela 36 - Políticas de gestão de pessoas.

29. Você conhece as políticas de gestão de pessoas, recomendadas pelo CNJ em seu Planejamento Estratégico de TI (PETI), que visam promover a fixação de recursos humanos e evitar a evasão de especialistas em TI? Art. 14, da Resolução nº 211/2015-CNJ, anexa: https://goo.gl/woAyyX	
Sim	17,2%
Não	82,8%

Fonte: autor (2018).

¹⁷⁵ CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n.º 240/2016**. 2016c. Disponível em: <<https://goo.gl/DB18x4>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

¹⁷⁶ CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Relatório das entrevistas de ingresso e de desligamento dos servidores do PJSC – 2016**. 2017b. Disponível em: <<https://goo.gl/b8MUpZ>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

¹⁷⁷ CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Relatório das entrevistas de ingresso e de desligamento dos servidores do PJSC – 2017**. 2018d. Disponível em: <<https://goo.gl/dtE8tZ>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

Correlacionada a este ponto da ENTIC-JUD está a questão da avaliação do iGovTIC-JUD:

Tabela 37 - Questão do questionário iGovTIC-JUD 2017.

iGovTIC-JUD	3. Das Competências, Desenvolvimento e Desempenho das Pessoas
	Em relação ao desempenho: g. há bianualmente análise de rotatividade de pessoal para avaliar a efetividade das medidas adotadas na política de gestão de pessoas de TIC definida pelo órgão, para minimizar a evasão de servidores do quadro permanente.

Fonte: CNJ (2017).

A transformação do processo judicial – virtualização, é só um dos exemplos da evolução por que passa o PJ. O desprendimento do físico possibilita a magistrados e servidores impulsionarem processos de qualquer parte do mundo, em qualquer horário, desde que conectados à internet, por meio da Computação em Nuvem – *Cloud Computing*¹⁷⁸. Contudo, para fazê-lo, precisam que o equipamento, a rede, o servidor, o certificado digital e o sistema estejam instalados, configurados e em pleno funcionamento, em tempo integral.

Estabelecer um Plano de Continuidade¹⁷⁹ de serviços essenciais de TIC faz parte das melhores práticas alvitadas pelos padrões nacionais e internacionais para as atividades consideradas como estratégicas. Em função da necessidade de preservação da alta disponibilidade dos serviços de TIC, o Poder Judiciário tem investido continuamente em Sistemas e Hardware de Alta Disponibilidade – *High-Availability*.¹⁸⁰

Tais recursos são dotados de características como redundância, escalabilidade, balanceamento de carga, tolerância a falhas, etc., de modo a assegurar a ausência de interrupções de serviços críticos. E, embora os Recursos de TIC sejam dotados das qualidades listadas acima – sem embargo dos avanços tecnológicos que hoje nos permitem encurtar distâncias; os Recursos Humanos de TIC, infelizmente, não o são. E porquanto a automação¹⁸¹ e a inteligência artificial não substituírem estes profissionais, é dever - e responsabilidade; das FTIC prover o sustentáculo tecnológico necessário ao cumprimento efetivo da missão do Poder Judiciário.

¹⁷⁸ MICROSOFT AZURE. **O que é computação em nuvem?**: Um guia para iniciantes. Disponível em: <<https://azure.microsoft.com/pt-br/overview/what-is-cloud-computing/>>. Acesso em: 01 nov. 2018.

¹⁷⁹ Art. 10, parágrafo 2º da ENTIC-JUD.

¹⁸⁰ WIKIPÉDIA. **Sistema de alta disponibilidade**. 2018. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_alta_disponibilidade>. Acesso em: 19 nov. 2018.

¹⁸¹ WIKIPÉDIA. **Service automation framework**. 2018. Disponível em: <https://en.wikipedia.org/wiki/Service_automation_framework>. Acesso em: 19 nov. 2018.

Nos dias atuais o processo abraçou a informática e há uma necessária coexistência. Não é exagero afirmar que sem a informática não há processo. Essa “portabilidade” das atividades e facilidade de acesso trouxe consigo uma carga a mais para estes profissionais que, para possibilitar o acesso aos recursos de TIC e ao processo, recebem ligações muito além do horário normal de início ou fim de expediente, finais de semana, feriados e recesso para resolver problemas de toda e qualquer ordem enfrentados pelos usuários, estejam estes em Plantão Judicial ou não. Assim tem sido com a implantação do SAJ5 e num futuro próximo será com a implantação do Eproc no PJSC. Com relação ao comprometimento organizacional da FTTIC foram levantadas as seguintes questões:

Tabela 38 - Satisfação com a valorização da função.

Questão	Média
35. Considerando a crescente incorporação de novas tecnologias, virtualização da justiça, implantação do Eproc e a conseqüente ampliação de atribuições e responsabilidades, qual o seu nível de satisfação com a atual valorização e reconhecimento da função de TSI?	3,3

Fonte: autor (2018).

Tabela 39 - Satisfação com a valorização da função por lotação.

35. Qual o seu nível de satisfação com a atual valorização e reconhecimento da função de TSI? (De 0 a 10)	
LOTAÇÃO	Média
Comarca coligada	3,32
Comarca polo	3,64
Diretorias do Tribunal	3,85
DTI	1,79

Fonte: autor (2018).

Tabela 40 - Interesse em assumir a função por lotação.

28. Existe, na sua Comarca, servidor com interesse de assumir a sua função em caso de uma possível desistência sua?		
LOTAÇÃO	SIM	NÃO
Comarca coligada	16,5%	83,5%
Comarca polo	57,8%	42,2%
Diretorias do Tribunal	46,2%	53,8%
DTI	35,7%	64,3%

Fonte: autor (2018).

Tabela 41 – Percepção subjetiva da natureza das atividades de TIC.

Questão	Média
34. Você considera que a informática possui uma natureza finalística na execução da missão do TJSC: "Realizar Justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos"?	8,8

Fonte: autor (2018).

Para corroborar com as argumentações aqui expostas referenciam-se excertos da pesquisa produzida pelo servidor e TSI Giancarlo Galle e pelo professor Marcos Baptista Lopez Dalmau, organizados na Coleção Judiciário do Futuro: Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos¹⁸² pelo professor Luis Carlos Cancellier de Olivo e pelo servidor e professor da Academia Judicial Wanderley Horn Hülse:

[...] A importância de respostas rápidas e flexíveis só faz aumentar a dependência dessas organizações de seus colaboradores, tornando-se inegável a afirmação de que o funcionário constitui o maior capital das instituições. Agente principal de transformação e por isso, segundo Izawa (2006, p. 2) administrar talentos tornou-se a mais importante e mais desafiadora tarefa dos gestores e das organizações. Porque profissionais altamente qualificados que deixam de fazer parte da equipe em busca de outros trabalhos transformam-se em perdas para as organizações.

[...] Ainda, segundo o relatório, dos 103 servidores desligados, 84 foram aprovados em outros concursos públicos, três não se adaptaram ao trabalho, três mudaram de cidade/estado ou país, três não quiseram esclarecer e oito descreveram outros motivos, ou seja, 85% dos servidores desligados migraram para outros órgãos públicos. Em suma, segundo os dados fornecidos pelos servidores desligados, destacam-se como pontos positivos as seguintes recompensas: estrutura física oferecida ao servidor, caracterizada pelos recursos materiais e tecnológicos; o ambiente de trabalho caracterizado pelo bom relacionamento com colegas, chefes e outros superiores hierárquicos; oportunidade de treinamento; remuneração, benefícios e motivação. Para o entendimento dos motivos que contribuem para a evasão dos servidores, convém destacar os pontos negativos, tais como o excesso de trabalho; falta de oportunidade de crescimento dentro da organização, nomeações de chefias por indicação política sem análise de critérios técnicos e remuneração não condizente com o cargo e atividades.

[...] Que os gestores não veem coerência na política de recompensas adotada pela instituição na medida em que ela investe maciçamente na capacitação dos servidores, mas não adota meios e instrumentos para retê-los na organização, acarretando como resultado dessa política controversa a evasão dos servidores para assumirem outros cargos públicos em outros órgãos. Continuaram dizendo que, desta maneira, o TJSC estaria capacitando o servidor para que ele exerça sua função em outras instituições. Robbins (2011) ratifica que ao remunerar melhor, as organizações conseguem funcionários mais bem qualificados, mais motivados e que ficarão por mais tempo na organização, devendo ser tratado como assunto estratégico da instituição.

¹⁸² OLIVO, Luís Carlos Cancellier; HÜLSE, Wanderley Horn (Orgs.). **Tópicos destacados de recursos humanos no judiciário**. Florianópolis: Academia Judicial, Centro de Estudos Jurídicos, 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/j9RaE4>>. Acesso em: 01 nov. 2018. p. 78,96,98.

6 CONCLUSÃO

A ENTIC-JUD é uma política para o desenvolvimento do setor de TIC no Poder Judiciário nacional e representa uma plataforma poderosa para que o Brasil possa protagonizar um papel importante no novo cenário tecnológico mundial. Lutar pela efetiva execução e pelo aprimoramento das regras é um dever de todos aqueles que querem um país próspero, tecnológico e mais humanizado.

Os instrumentos das Políticas de Informática necessitam passar por aperfeiçoamentos periódicos, com a preservação e ampliação das conquistas já alcançadas pelo setor de TIC, marcado por incrível dinamismo tecnológico no desenvolvimento de novos produtos e serviços. Neste sentido, a ENTIC-JUD tem clara e firme intenção de transformar esse arcabouço legal em um instrumento que permita aos órgãos do Poder Judiciário traçar estratégias de longo prazo de modo a manter a primazia da satisfação dos usuários.¹⁸³

Atente-se para o fato de que em razão do alto nível de plasticidade ocasionado pela constante evolução de cenários e condições com que operam os profissionais da Tecnologia da Informação e Comunicação, a cadência do alinhamento estratégico e operacional dos macroprocessos de TIC com as estratégias de enfrentamento dos macrodesafios de TIC do Poder Judiciário é, por vezes, descompassada.

Considerando-se que as inserções de maior peso - ou de maior julgamento de mérito do pesquisador; foram notadamente aquelas ligadas à Gestão de Pessoas, por este ter por pré-conceito - que também pertence ao domínio público e ao senso comum; que as empresas e organizações de maior sucesso no mundo globalizado são aquelas que tem uma boa estratégia, uma boa visão, e os recursos tecnológicos e humanos competentes para a persecução de suas finalidades – sejam estas representadas por produtos ou serviços, visando ou não o lucro. Cite-se: Microsoft, Apple, Google, etc., bem como todas as importantes iniciativas de software livre como as Free Software Foundation,¹⁸⁴ e da Wikimedia Foundation¹⁸⁵ por exemplo, neste contexto;

¹⁸³ CNJ, 2015a, op. cit. grifo nosso.

¹⁸⁴ WIKIPÉDIA. **Free Software Foundation**. 2018. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Free_Software_Foundation>. Acesso em: 19 nov. 2018.

¹⁸⁵ WIKIPÉDIA. **Wikimedia Foundation**. 2018. Disponível em: <https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Wikimedia_Foundation&oldid=869995809>. Acesso em: 25 nov. 2018.

Considerando-se a invariável evolução tecnológica e a imutável necessidade de se manter um quadro de profissionais capacitados e justamente reconhecidos de modo a dar cumprimento adequado à missão do PJ;

Considerando-se que o custo para adoção de políticas de Gestão de Pessoal alinhadas às diretrizes traçadas pelo CNJ na Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação – ENTIC-JUD e igualmente condizentes com as responsabilidades que possuem os profissionais de TIC como agentes públicos responsáveis pela gestão e custódia dos Ativos de Informação do PJ, zelando pelo armazenamento, operação, administração e preservação destes ativos e pela manutenção da disponibilidade, integridade e confidencialidade da informação produzida e utilizada por si e pelos magistrados, servidores e colaboradores da instituição – cujo valor, tangível e intangível, é inestimável; reflete tanto a importância do ativo de informação para o alcance dos objetivos estratégicos do PJ, quanto o quão cada ativo de informação é imprescindível aos interesses da Sociedade e do Estado;

Considerando-se a inegável conexão das TIC com a consecução coordenada da atividade fim do mecanismo judiciário;

E sopesando-se ainda o potencial valor agregado pelos órgãos do Poder Judiciário ao reconhecerem e investirem no maior capital das instituições – o capital humano.

Sugere-se: a busca pelo alinhamento da redação das atuais normas internas que porventura regulem os temas mencionados neste estudo com as normas de mais alto nível do Conselho Nacional de Justiça – a fim de dar fiel cumprimento a uma das finalidades do processo administrativo que é a construção de propostas adequadas às necessidades e mais condizente com a realidade, ouvidas todas as partes interessadas; e a fim de que as resoluções, normas técnicas ou complementares estejam em conformidade e sejam adequadas às demandas do PJ e da sociedade – *Compliance*.

Sobre o teletrabalho, tendo em conta que a realização do teletrabalho é facultativa, à critério da administração e dos gestores das unidades, e não se constitui direito ou dever do servidor; todavia, com a operacionalização da Central de Serviços em algumas unidades do PJ – requisito mínimo da infraestrutura de TIC; e a possibilidade de se mensurar objetivamente a produtividade e o desempenho destes profissionais, em face às vantagens e benefícios diretos e indiretos provindos da adoção do teletrabalho – para o PJ, para o servidor e para a sociedade; e considerando ainda que os objetivos do teletrabalho: como o aumento da produtividade e da qualidade do trabalho, a contribuição para a melhoria de programas socioambientais, o aumento da qualidade de vida dos servidores, a promoção da cultura orientada a resultados e o respeito

à diversidade estão sendo alcançados pela adoção desta modalidade de trabalho; sugere-se a disseminação de sua adoção.

Sugere-se também – dado seu alcance, praticidade e economicidade; disseminar políticas de capacitação à distância (EaD) a fim de dirimir possíveis lacunas de competências técnicas específicas que possam desestabilizar as engrenagens da máquina pública.

Por fim, sugere-se a promoção do maior uso dos conceitos e das ferramentas de análise de dados e de *Business Intelligence* pelos órgãos do PJ, a fim de fomentar a publicidade e a transparência das informações – de forma mais intelegível; possibilitando o efetivo controle pela sociedade – *Accountability*.

Sugestões estas que são apresentadas neste estudo sob o viés da obtenção dos meios necessários à efetividade na prestação adequada da solução de conflitos, e no intuito de unir esforços e motivações dentre as engrenagens do mecanismo judiciário, que se concatenam para o cumprimento da sua missão: **Realizar Justiça**.

REFERÊNCIAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO/IEC 27002**. 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/4AEJuP>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

ALLEN, N. J., MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 1-18, 1990.

AMORIM, Maíra. **Inglês invade concursos públicos**. 2013. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/emprego/ingles-invade-concursos-publicos-8234329>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

BOBBIO, N. **Teoria da norma jurídica**. 2. ed. Bauru: Edipro, 2003.

BRASIL. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 12 nov. 2018.

BRASIL. Presidência da República. **Lei Complementar n. 101**, de 4 de maio de 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 12 nov. 2018.

BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 12.527**, de 18 de novembro de 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm>. Acesso em: 12 nov. 2018.

BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 12.965**, de 23 de abril de 2014. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/acessoainformacao/materiaisinteresse/cartilhaacessoainformacao.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

BUGARIM, Maria Clara Cavalcante. **Desenvolvimento e gestão de programas de capacitação mediados por tecnologia**: proposição de um arcabouço teórico no âmbito da governança corporativa. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/99414>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

CANCELLIER, Everton Luis Pellizzaro de Lorenzi. **Formulação de estratégias em pequenas empresas um estudo em pequenas empresas industriais da grande Florianópolis**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/77411/138003.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

CHAN, Yolande E.; REICH, Blaize Horner. IT alignment: what have we learned? **Journal of Information technology**, v. 22, n. 4, p. 297-315, 2007.

CIO FRON IDG. **13 certificações de TI muito valiosas hoje**. 2017. Disponível em: <<http://cio.com.br/carreira/2017/06/14/13-certificacoes-de-ti-muito-valiosas-hoje/>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n.º 198**, de 01 de julho de 2014. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2015-2020>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n.º 211**, de 15 de dezembro de 2015a. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3052>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Levantamento de Governança, Gestão e Infraestrutura de TIC do Poder Judiciário: iGovTIC-JUD**. 2017. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/11/6aecee94b2023b5e1c125c1b4865bf39.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Plano de Trabalho**. 2015c. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/01/41aa3b53be92776b5f47ba68ccb4e361.xlsx>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação**. Brasília: CNJ, 2016a.

CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n.º 227/2016**. 2016b. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2018.

CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n.º 240/2016**. 2016c. Disponível em: <<https://goo.gl/DB18x4>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Levantamento de Governança, Gestão e Infraestrutura de TIC do Poder Judiciário: iGovTIC-JUD** 2017. 2017a. Disponível em: <<https://goo.gl/wuCXgu>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Resultado do Questionário de TIC**. 2018a. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao/comite-nacional-da-tecnologia-da-informacao-e-comunicacao-do-poder-judiciario/2011-09-15-18-45-02>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números**. 2018b. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justicaemnumeros/2016-10-21-13-13-04/pj-justica-em-numeros>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

CRUZ, Flavio; PLATT NETO, Orion Augusto. **Contabilidade de custos para entidades estatais: metodologia e casos simulados**. Belo Horizonte: FORUM, 2007.

DARELLI, Lúcio Eduardo. Administração pública e o novo serviço público. In: DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage, 2012. Cap. VII.

DE HAES, Steven; VAN GREMBERGEN, Wim. IT governance and its mechanisms. **Information Systems Control Journal**, v. 1, p. 27-33, 2004.

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage, 2012.

DENHARDT, Janet V.; DENHARDT, Robert B. **The New Public Service: serving, not steering**. Expanded edition. Nova York: M. E. Sharp, Inc, 2007.

DINAMARCO, Cândido Rangel. **A instrumentalidade do processo**. São Paulo: Malheiros, 1998.

DUMONT, Danilo M.; RIBEIRO, J. Araújo; RODRIGUES, Luiz A. **Inteligência pública na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Revan, 2006.

ENDEAVOR BRASIL. **KPI: como medir o que importa no seu negócio**. 2017. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/kpi/>>. Acesso em: 13 nov. 2018.

FARIA, José Eduardo. **Direito e Conjuntura**. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimir Ferraz. **Implantando a Governança de TI: da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

FOUNTAIN, J. E. **Building the virtual state: information, technology and institutional change**. Washington, D.C: Bookings Institution Press, 2001.

GARTNER. **Business Intelligence**. Disponível em: <<https://www.gartner.com/it-glossary/business-intelligence-bi/>>. Acesso em: 12 set. 2018.

GARTNER. **Discover best-in-class products for BI and analytics**. 2018. Disponível em: <<https://info.microsoft.com/ww-landing-gartner-bi-analytics-mq-2018-partner-consent-test.html>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

ITGI – IT Governance Institute. **Governança de TI como vantagem competitiva nas organizações!** 2002. Disponível em: <<https://www.profissionaisti.com.br/2015/05/governanca-de-ti-como-vantagem-competitiva-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

JORDÃO, R. **Acesso à Informação Pública: Uma introdução à Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Brasília: Eclips Design, 2011. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/acessoainformacao/materiaisinteresse/cartilhaacessoainformacao.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2018.

KOPPELL, J. G. S. Pathologies of Accountability: ICANN and the Challenge of Multiple Accountabilities Disorder. **Public Administration Review**, Yale, v. 65, n. 1, p. 94-108, jan./feb. 2005.

LEVI-FAUR, David. (Ed.). **Oxford Handbook of Governance**. New York: Oxford University Press, 2012.

LUCIANO, Edimara Mezzomo. **Aula 1: Introdução**. Porto Alegre, 2015. (Apostila da disciplina Governança Corporativa de TI do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul).

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARABELLI, Marco; GALLIERS, Robert D. A reflection on information systems strategizing: the role of power and everyday practices. **Information Systems Journal**, 2016.

MARTINS JÚNIOR, Wallace Paiva. **Transparência Administrativa**: publicidade, motivação e participação popular. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MENDEL, T. **Liberdade de informação**: um estudo de direito comparado. 2. ed. Brasília: Unesco, 2009.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MICROSOFT AZURE. **O que é computação em nuvem?** Um guia para iniciantes. Disponível em: <<https://azure.microsoft.com/pt-br/overview/what-is-cloud-computing/>>. Acesso em: 01 nov. 2018.

MINISTÉRIO DA DEFESA. **Manual de Campanha C 124-1 – Estratégia**. 3. ed. Brasília: Ministério da Defesa, 2001. Disponível em: <<http://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/115/1/C-124-1.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2018.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979.

NICODEMOS, R. B. **Gestão de Serviços como uma prática**. 2011. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/informatica/artigos/10064/gestao-de-servicos-como-umapratice>>. Acesso em: 01 nov. 2018.

OLIVO, Luís Carlos Cancellier; HÜLSE, Wanderley Horn (Orgs.). **Tópicos destacados de recursos humanos no judiciário**. Florianópolis: Academia Judicial, Centro de Estudos Jurídicos, 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/j9RaE4>>. Acesso em: 01 nov. 2018.

OROZCO, Jorge et al. A framework of IS/business alignment management practices to improve the design of IT Governance architectures. **International Journal of Business and Management**, v. 10, n. 4, p. 1, 2015.

ORSI, Bianca de Paiva; GÓES, Laura Calanca. **Desenvolvimento de indicadores para análise de desempenho e evasão de alunos da UNIRIO com a utilização de Self-Service BI**. TCC (Graduação em Sistemas de Informação) - Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, 2016.

PAULA, Ana Paula Paes. **Por uma nova gestão pública**: limites e possibilidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro (RJ): FGV, 2005.

PINHO, J. A. G. Investigando portais de governo eletrônico de estados no Brasil: muita tecnologia, pouca democracia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 3, p. 471- 493, maio/jun. 2008.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information Systems**, 1993.

PJSC – Poder Judiciário de Santa Catarina. **Estatística de Teletrabalho**. 2018c. Disponível em: <<https://goo.gl/dKwyD3>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

PJSC – Poder Judiciário de Santa Catarina. **Relatório das entrevistas de ingresso e de desligamento dos servidores do PJSC – 2016**. 2017b. Disponível em: <<https://goo.gl/b8MUpZ>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

PJSC – Poder Judiciário de Santa Catarina. **Relatório das entrevistas de ingresso e de desligamento dos servidores do PJSC – 2017**. 2018d. Disponível em: <<https://goo.gl/dtE8tZ>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

RAMIM, Áurea. **Curso de Direto Administrativo**. 2008. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/repositorio/cms/portaTvJustica/portaTvJusticaNoticia/anexo/Curso_d_e_Direto_Administrativo__Aurea_Ramim.doc>. Acesso em: 01 nov. 2018.

RAMOS, Eduardo Augusto de Andrade; JOIA, Luiz Antônio. Profissionais de Tecnologia da Informação e sua Transição para Funções Não Técnicas. In: ENADI, **Anais...** 2011.

REYES, P. Individual work orientations and teacher outcomes. **Journal of Educational Research**, 2001.

RIBEIRO, Leandro Conceição. **Direito Público e Direito Privado**. 2017. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/58750/direito-publico-e-direito-privado>>. Acesso em: 01 nov. 2018.

ROVER, J. A. et al. **Métrica de avaliação dos sítios e portais corporativos dos tribunais de contas brasileiros**. Florianópolis: Conceito Editorial, 2012.

SANTOS, P. M.; BERNARDES, M. B.; ROVER, A. J. **Teoria e Prática de Governo Aberto: Lei de Acesso à Informação nos Executivos Municipais da Região Sul**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2012.

SCHEDLER, A.; DIAMOND, J. L.; PLATTNER, F. M. **The Self-Restraining State: Power and Accountability in New Democracies**. London: Lynne Rienner, 1999.

SIMONSSON, Mårten; JOHNSON, Pontus. Defining IT governance-a consolidation of literature. In: the 18th Conference on Advanced Information Systems Engineering. **Anais...** Luxemburgo, 2006.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo (SP): Atlas, 2009.

TALLON, P. P.; RAMIREZ, R. V.; SHORT, J. E. The information artifact in IT governance: Toward a theory of information governance. **Journal of Management Information Systems**, v. 30, n. 3, p. 141-177, 2013.

TCU - Tribunal de Contas da União. **Acórdão n. 2326/2017 - TCU – Plenário**. Disponível em: <<https://goo.gl/4TbyRK>>. Acesso em: 9 out. 2018.

TIWANA, Amrit; KONSZYNSKI, Benn; VENKATRAMAN, B. Special issue: Information technology and organizational governance: The IT governance cube. **Journal of Management Information Systems**, v. 30, n. 3, p. 7-12, 2013.

TJSC - Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Resolução n. 34/2007**. 2007. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=1083&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

TJSC - Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Resolução n. 14/2004-GP**. 2014a. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=701&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>>>. Acesso em: 9 out. 2018.

TJSC - Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Descrição e Competências da Função**. 2014b. Disponível em: <<https://goo.gl/CBD33y>>. Acesso em: 9 jun. 2018.

TJSC - Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação: Quinquênio 2016-2020**. 2016. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/documents/27424/319692/PETI+e+PDTI+do+PJSC+2016-2020/d7552a9d-14a3-4f43-b89e-b66bb6cecada>>. Acesso em: 9 nov. 2018.

TJSC - Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Resolução n. 15/2018-GP**. 2018a. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=172245&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>>>. Acesso em: 9 jun. 2018.

TJSC - Tribunal de Justiça de Santa Catarina. 2018b. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br>>. Acesso em: 9 nov. 2018.

TJSC - Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Gratificação de exercício de funções**. 2018. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/gratificacao-de-exercicio-de-funcoes>>. Acesso em: 9 nov. 2018.

TJSC - Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Tabela de vencimentos dos servidores maio/2018**. 2018. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/documents/37870/44782/Tabela+de+vencimento+dos+servidores/9e73bb38-b901-4acf-aeb6-5289dcf69aad>>. Acesso em: 9 nov. 2018.

VERGARA, Sílvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WIKIPÉDIA. **Autodidata**. 2018. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Autodidata>>. Acesso em: 9 jun. 2018.

WIKIPÉDIA. **COBIT**. 2018. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/COBIT>>. Acesso em: 9 jun. 2018.

WIKIPÉDIA. **Common Law**. 2018. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Common_law>. Acesso em: 9 jun. 2018.

WIKIPÉDIA. **Computação ubíqua**. 2018. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Computa%C3%A7%C3%A3o_ub%C3%ADqua>. Acesso em: 19 nov. 2018.

WIKIPÉDIA. **English in computing**. 2018. Disponível em: <https://en.wikipedia.org/wiki/English_in_computing>. Acesso em: 9 jun. 2018.

WIKIPÉDIA. **Free Software Foundation**. 2018. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Free_Software_Foundation>. Acesso em: 19 nov. 2018.

WIKIPÉDIA. **Gestão do conhecimento**. 2018. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_do_conhecimento>. Acesso em: 19 nov. 2018.

WIKIPÉDIA. **Gestão por competências**. 2018. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_por_compet%C3%Aancias>. Acesso em: 19 nov. 2018.

WIKIPÉDIA. **Inteligência empresarial**. 2018. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Intelig%C3%Aancia_empresarial>. Acesso em: 19 nov. 2018.

WIKIPÉDIA. **IT risk management**. 2018. Disponível em: <https://en.wikipedia.org/wiki/IT_risk_management>. Acesso em: 9 jun. 2018.

WIKIPÉDIA. **Lágrimas na chuva** Flórida. 2018. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=L%C3%A1grimas_na_chuva&oldid=52308368>. Acesso em: 9 jun. 2018.

WIKIPÉDIA. **Legal English**. 2018. Disponível em: <https://en.wikipedia.org/wiki/Legal_English>. Acesso em: 9 jun. 2018.

WIKIPÉDIA. **Linguagem de programação**. 2018. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Linguagem_de_programa%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 19 nov. 2018.

WIKIPÉDIA. **Mutação**. 2018. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Muta%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 9 jun. 2018.

WIKIPÉDIA. **Microsoft SharePoint**. 2018. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Microsoft_SharePoint>. Acesso em: 19 nov. 2018.

WIKIPÉDIA. **Neutralidade da rede**. 2018. Disponível em:
<https://pt.wikipedia.org/wiki/Neutralidade_da_rede>. Acesso em: 19 nov. 2018.

WIKIPÉDIA. **Peopleware**. 2018. Disponível em:
<<https://pt.wikipedia.org/wiki/Peopleware>>. Acesso em: 19 nov. 2018.

WIKIPÉDIA. **Segurança da Informação**. 2018. Disponível em:
<https://pt.wikipedia.org/wiki/Seguran%C3%A7a_da_informa%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 19 nov. 2018.

WIKIPÉDIA. **Service automation framework**. 2018. Disponível em:
<https://en.wikipedia.org/wiki/Service_automation_framework>. Acesso em: 19 nov. 2018.

WIKIPÉDIA. **Sistema de alta disponibilidade**. 2018. Disponível em:
<https://pt.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_alta_disponibilidade>. Acesso em: 19 nov. 2018.

WIKIPÉDIA. **Sistema romano-germânico**. 2018. Disponível em:
<https://pt.wikipedia.org/wiki/Sistema_romano-germ%C3%A2nico>. Acesso em: 19 nov. 2018.

WIKIPÉDIA. **Tecnologias da informação e comunicação**. 2018. Disponível em:
<https://pt.wikipedia.org/wiki/Tecnologias_da_informa%C3%A7%C3%A3o_e_comunica%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 9 jun. 2018.

WIZARD. **Inglês técnico**: aprendendo os termos de inglês na área da informática. Disponível em: <<https://www.wizard.com.br/blog/aprender-ingles/ingles-tecnico-aprendendo-os-terminos-de-ingles-na-area-da-informatica/>>. Acesso em: 9 jun. 2018.

ZUGMAN, F. **Governo eletrônico**: Saiba tudo sobre essa revolução. São Paulo: Livro Pronto, 2006.

APÊNDICE A – Timeline (Linha do Tempo)

Figura 18 – Timeline (Linha do Tempo)¹⁸⁶

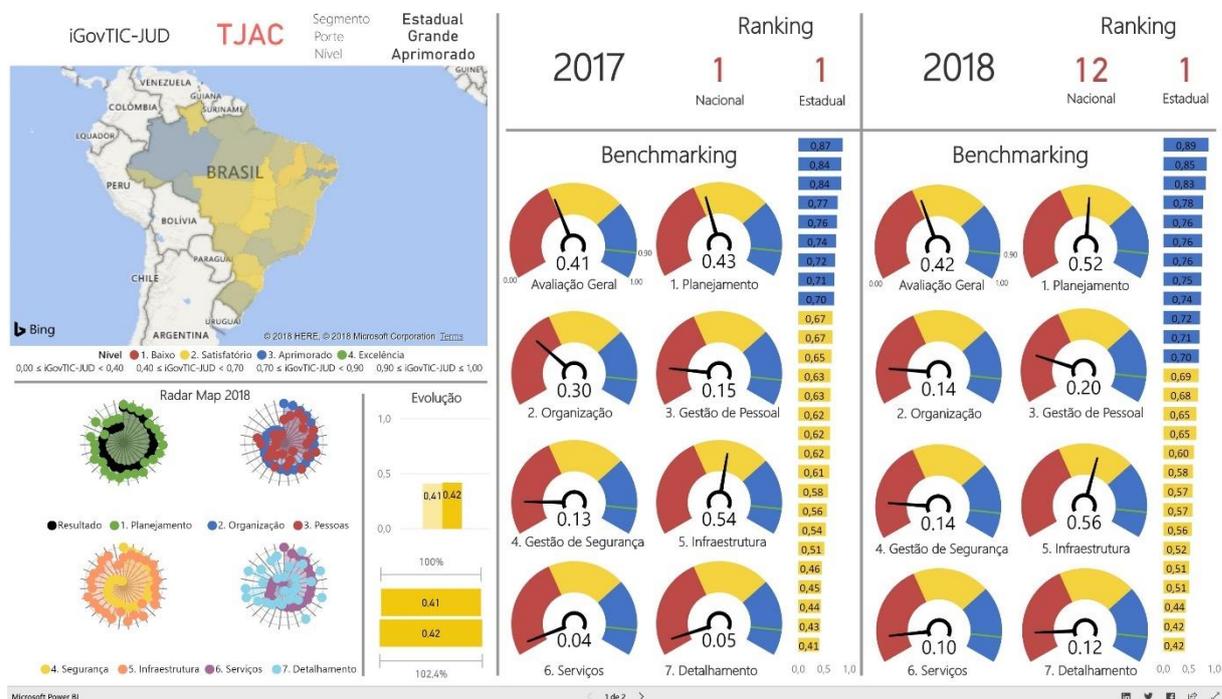
Atividade	2014	2015	2016	2017	2018
Atividade 1 (Amarelo)	100%				
Atividade 2 (Verde)		100%			
Atividade 3 (Azul)			100%		
Atividade 4 (Laranja)				100%	
Atividade 5 (Vermelho)					100%

Fonte: autor (2018).

¹⁸⁶ Disponível em: <https://goo.gl/NNw55E>

APÊNDICE B – Índice responsivo iGovTIC-JUD

Figura 19 - Índice responsivo do iGovTIC-JUD – segmento estadual¹⁸⁷



Fonte: autor (2018).

¹⁸⁷ Disponível em: <https://goo.gl/tnfuHM>

APÊNDICE C – Questionário da pesquisa

Função de TSI - Pesquisa

<https://docs.google.com/forms/d/14RkPezj-ayLrUiNtUDLH7nxXdMh...>

Função de TSI - Pesquisa

**Obrigatório*

1. 1. Qual o seu tempo de serviço no exercício da função de TSI? *

2. 2. Qual o seu nível de instrução? *

Marcar apenas uma oval.

- 1º grau
- 2º grau
- Superior
- Pós-graduado

3. 3. Você possui graduação ou pós-graduação na área de informática? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

4. 4. Você possui graduação ou pós-graduação em outra área? Especifique qual: *

5. 6. Há quanto tempo você fez o último curso na área de TI, promovido pela DTI, incluindo a capacitação do curso de TSI: *

6. 8. Você necessitou realizar algum curso na área de informática, às suas próprias expensas, a fim de dar cumprimento adequado às atividades da função de TSI? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

7. 9. Há quanto tempo você fez o último curso na área de TI, às suas próprias expensas?

8. 10. Quais as principais formas de obtenção de informações/conhecimento que você utiliza para desempenhar suas atividades como TSI na resolução de chamados/problemas? *

Marcar apenas uma oval por linha.

	não se aplica	baixo	médio	alto
Cursos promovidos pela DTI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cursos externo (do próprio bolso)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manuais da DTI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TJWiki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suptec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contato com o polo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contato com a DTI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grupo de WhatsApp (TSI-SC)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Google, Tutoriais na internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. 13. Você conhece os critérios para definição da quantidade de servidores que exercerão as atividades voltadas exclusivamente para a área de TI, dispostos pelo CNJ em seu Planejamento Estratégico de TI (PETI)? Art. 13, da Resolução nº 211/2015-CNJ, disponível no link: <https://goo.gl/ARZQyh> *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

10. 14. Você exerce atribuições de outro cargo ou função cumulativamente? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

11. 15. Qual o outro cargo ou função que você exerce CUMULATIVAMENTE, no caso de você não exercer a função de TSI exclusivamente?

12. **16. De 0 a 10, o quanto você considera prejudicial o exercício de atribuições de outro cargo ou função cumulativamente às atividades relacionadas com a informática? ***

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pouco	<input type="radio"/>	Muito										

13. **17. Você consegue gozar de folgas, férias e/ou licença prêmio normalmente, de forma que seja mantida a qualidade do suporte de TI pelo TSI substituto e sem que haja prejuízo na disponibilidade dos recursos tecnológicos utilizados pelo tribunal? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

14. **20. A fim de manter a alta disponibilidade dos sistemas utilizados pelo TJSC, no exercício da função de TSI, para você é comum prestar suporte aos usuários fora do horário de expediente ou em carga horária superior à regulamentar? ***

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pouco	<input type="radio"/>	Muito										

15. **22. A fim de manter a alta disponibilidade dos sistemas utilizados pelo TJSC, no exercício da função de TSI, para você é comum prestar suporte em locais externos ao fórum da comarca/TJ onde está lotado? ***

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pouco	<input type="radio"/>	Muito										

16. **23. Qual a sua lotação? ***

Marcar apenas uma oval.

- Comarca coligada.
 Comarca polo.
 DTI
 Diretorias do Tribunal

17. **24. Incluindo você, quantos TSIs existem na sua lotação? ***

18. **28. Existe, na sua Comarca, servidor com interesse de assumir a sua função em caso de uma possível desistência sua? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

19. **29. Você conhece as políticas de gestão de pessoas, recomendadas pelo CNJ em seu Planejamento Estratégico de TI (PETI), que visam promover a fixação de recursos humanos e evitar a evasão de especialistas em TI? Art. 14, da Resolução nº 211/2015-CNJ, anexa: <https://goo.gl/woAyyX> ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

20. **31. Você considera que a possibilidade de exercer atividades de suporte remotamente pode incrementar a disponibilidade dos recursos de TI utilizados pelo TJSC? ***

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pouco	<input type="radio"/>	Muito										

21. **33. Qual o seu nível de conhecimento sobre a estrutura de gerenciamento de serviços de TI chamada ITIL (Information Technology Infrastructure Library)? ***

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pouco	<input type="radio"/>	Muito										

22. **34. Você considera que a informática possui uma natureza finalística na execução da missão do TJSC: "Realizar Justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos"? ***

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pouco	<input type="radio"/>	Muito										

23. **35. Considerando a crescente incorporação de novas tecnologias, virtualização da justiça, implantação do E-Proc e a conseqüente ampliação de atribuições e responsabilidades, qual o seu nível de satisfação com a atual valorização e reconhecimento da função de TSI? ***

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Baixo	<input type="radio"/>	Alto										

Função de TSI - Pesquisa

*Obrigatório

Perfil Técnico Atual - TSI

O objetivo desta pesquisa é levantar as necessidades prementes de capacitação e também as potencialidades da Força de TI.

Foi feita uma divisão em blocos:

- O 1º bloco é sobre o parque de Hardware;
- O 2º bloco é sobre Sistemas Administrativos e de TI;
- O 3º bloco é sobre Sistemas Judiciais;

Em cada bloco citado acima você indicará, numa escala de 0 à 10, o seu nível de conhecimento técnico, experiência, habilidade e afinidade com a área:

0 (zero) para: necessito mais capacitação; e
10 (dez) para: sou especialista.

Bloco 1 - Parque de Hardware

Para responder às perguntas dos blocos 1, 2 e 3 considere o seu nível de conhecimento técnico, experiência, habilidade e afinidade com a área.

Considere as atividades de instalação, configuração, gerenciamento, manutenção, orientação básica e desinstalação dos sistemas ou equipamentos, onde se aplicar:

1. 1.1 Computadores Desktop: *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Necessito mais capacitação.	<input type="radio"/>	Sou especialista.										

2. 1.2 Computadores Mini Desktop: *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Necessito mais capacitação.	<input type="radio"/>	Sou especialista.										

3. 1.3 Computadores Portáteis (notebooks, ultrabooks): *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Necessito mais capacitação.	<input type="radio"/>	Sou especialista.										

4. 1.4 Dispositivos de entrada/saída (impressoras, multifuncionais, scanners, protocolizadoras, coletores de dados, etc.): *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Necessito mais capacitação.	<input type="radio"/>	Sou especialista.										

5. 1.5 Dispositivos de Segurança Eletrônica (certificados digitais, tokens, cartões, leitores, etc.): *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Necessito mais capacitação.	<input type="radio"/>	Sou especialista.										

6. 1.6 Equipamentos de Videoconferência (terminal Polycom, etc.): *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Necessito mais capacitação.	<input type="radio"/>	Sou especialista.										

7. 1.7 Equipamentos de Audiovisual utilizados em júris, audiências, apresentações, etc. (mesas de som, caixas de som, microfones, câmeras, projetores, telas LED/LCD, etc.): *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Necessito mais capacitação.	<input type="radio"/>	Sou especialista.										

8. 1.8 Dispositivos de Controle de Acesso (relógio ponto, leitores biométricos, portão eletrônico, fechadura eletrônica, sistemas de segurança, CFTV, DVR, etc.): *

Marcar apenas uma oval.

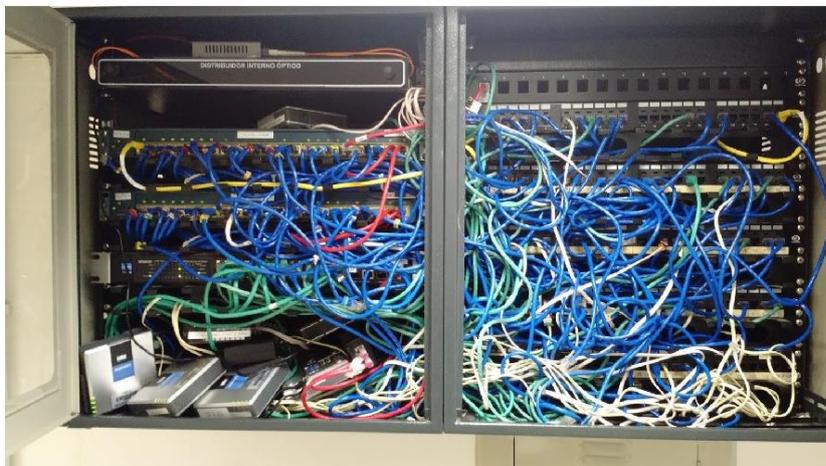
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Necessito mais capacitação.	<input type="radio"/>	Sou especialista.										

Bloco 2 - Sistemas Administrativos e de TI

Para responder às perguntas dos blocos 1, 2 e 3 considere o seu nível de conhecimento técnico, experiência, habilidade e afinidade com a área.

Considere as atividades de instalação, configuração, gerenciamento, manutenção, orientação básica e desinstalação dos sistemas ou equipamentos, onde se aplicar:

I. Para exemplificar, considere a situação abaixo como entre nível 0 e 9, (ANTES: funcionando mas com alguns problemas pontuais).



II. Para exemplificar, considere a situação abaixo como nível 10, depois (DEPOIS: funcionando, organizado, anilhado).



9. 2.1 Rede de dados e telefonia (centrais telefônicas, telefones de mesa, cabeamento, racks, ATAs, sistemas de software VoIP, telefones de mesa VoIP, roteadores, switches, etc.): *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Necessito mais capacitação.	<input type="radio"/>	Sou especialista.										

10. 2.2 Dispositivos Android (smartphones, tablets, etc.): *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Necessito mais capacitação.	<input type="radio"/>	Sou especialista.										

11. 2.3 Dispositivos iOS (smartphones, tablets, etc. da Apple): *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Necessito mais capacitação.	<input type="radio"/>	Sou especialista.										

12. 2.4 Sistema AD: *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Necessito mais capacitação.	<input type="radio"/>	Sou especialista.										

13. 2.5 Sistemas Operacionais (Windows 7 e 10): *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Necessito mais capacitação.	<input type="radio"/>	Sou especialista.										

14. **2.6 Aplicativos de escritório e produção (Pacote Office - Word, Excel, Outlook, LibreOffice, PDF): ***

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Necessito mais capacitação.	<input type="radio"/>	Sou especialista.										

15. **2.7 Aplicativos e ferramentas de Suporte Remoto (CmRCViewer, RDP, assistência remota ou ferramentas externas, ex. Team Viewer). ***

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Necessito mais capacitação.	<input type="radio"/>	Sou especialista.										

Bloco 3 - Sistemas Judiciais

Para responder às perguntas dos blocos 1, 2 e 3 considere o seu nível de conhecimento técnico, experiência, habilidade e afinidade com a área.

Considere as atividades de instalação, configuração, gerenciamento, manutenção, orientação básica e desinstalação dos sistemas ou equipamentos, onde se aplicar:

16. **3.1 Sistema SAJ/PG e respectivos módulos: ***

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Necessito mais capacitação.	<input type="radio"/>	Sou especialista.										

17. **3.2 Sistema SAJ/SG e respectivos módulos: ***

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Necessito mais capacitação.	<input type="radio"/>	Sou especialista.										

18. **3.3 Sistema E-Proc: ***

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Necessito mais capacitação.	<input type="radio"/>	Sou especialista.										

Fechamento

19. 4. Como TSI, você desempenhou alguma atividade que classificaria como **EXTRAORDINÁRIA** e/ou que considera que não se enquadraria no disposto na descrição das atribuições do TSI, definidas no Anexo II da Resolução nº 34/2007 - GP. Disponível em: <https://goo.gl/AsBb3S> .
Relate sucintamente: *

20. 5. Como TSI, você desempenhou alguma atividade de **ORIENTAÇÃO BÁSICA** dos usuários sobre os recursos de TI que **EXCEDE** e/ou que você considera que não se enquadra no disposto no item: "8- Orientar e esclarecer usuários sobre conhecimentos básicos de informática, utilização de programas e sistemas disponíveis, procedimentos de segurança das informações armazenadas e manutenção de seus equipamentos." Relate sucintamente: *

21. 7. Você possui alguma habilidade, realizou algum curso específico às suas próprias expensas ou possui certificação na área de TI e afins? (Exemplos: linguagens de programação, Excel avançado, manutenção de hardware, redes, smartphones, edição de imagens, edição de áudio ou edição de vídeo, operação de eqp. de audiovisual, etc.). Se sim, cite-os: *

ANEXO A – Resolução n.º 211/2015-CNJ

Ementa: Institui a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD).

Origem: Presidência

O PRESIDENTE DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ), no uso de suas atribuições legais e regimentais,

CONSIDERANDO os macrodesafios do Poder Judiciário para o período 2015-2020, em especial o que trata da “Melhoria da infraestrutura e governança de TIC”;

CONSIDERANDO competir ao CNJ a atribuição de coordenar o planejamento e a gestão estratégica de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) do Poder Judiciário;

CONSIDERANDO a necessidade de assegurar a convergência dos recursos humanos, administrativos e financeiros empregados pelos segmentos do Poder Judiciário no que concerne à Tecnologia da Informação e Comunicação;

CONSIDERANDO a Lei 11.419, de 19 de dezembro de 2006, que dispõe sobre a informatização do processo judicial, bem como as Resoluções CNJ 91/2009, 121/2010, 182/2013, 185/2013, 192/2014, 194/2014 e 198/2014;

CONSIDERANDO a edição dos Acórdãos 1603/2008, 2308/2010, 2585/2012, 1200/2014 e 3051/2015, todos do Plenário do Tribunal de Contas da União, que recomendam ao CNJ a promoção de ações voltadas para a normatização e o aperfeiçoamento dos controles e processos de governança, de gestão e de uso de TIC, inclusive com o estabelecimento de estratégias que visem a minimizar a rotatividade do pessoal efetivo atuante na área, de modo a assegurar a entrega de resultados efetivos para o Judiciário;

CONSIDERANDO a decisão plenária tomada no julgamento do Ato Normativo 0005903-21.2015.2.00.0000 na 223ª Sessão Ordinária, realizada em 15 de dezembro de 2015;

RESOLVE:

CAPÍTULO I

DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Fica instituída a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) para o sexênio 2015-2020, em harmonia com os macrodesafios do Poder Judiciário, em especial o que estabelece a “Melhoria da infraestrutura e governança de TIC”.

Art. 2º Para os efeitos desta Resolução, entende-se por:

I - Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC): ativo estratégico que suporta processos institucionais, por meio da conjugação de recursos, processos e técnicas utilizados para obter, processar, armazenar, fazer uso e disseminar informações;

II – Governança de TIC: conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam assegurar que as decisões e ações relativas à gestão e ao uso de TIC mantenham-se harmoniosas às necessidades institucionais e contribuam para o cumprimento da missão e o alcance das metas organizacionais;

III – Comitê Nacional de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário: responsável pela formulação, acompanhamento e revisão da ENTICJUD, seus indicadores e suas metas;

IV – Macrodesafio de TIC: diretriz estratégica nacional destinada a impulsionar a melhoria da infraestrutura e da governança de TIC no Poder Judiciário;

- V – Indicadores Nacionais: conjunto de indicadores estratégicos de resultado estabelecidos pela Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário;
- VI – Metas Nacionais: conjunto de metas estratégicas estabelecidas pela Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário que permitem gerir desempenhos;
- VII – Objetivos Estratégicos: resultados que a TIC pretende atingir, com vistas à concretização da missão e ao alcance da visão, observando as diretrizes estratégicas do planejamento institucional do órgão, além daquelas contidas nesta Resolução;
- VIII – Metas de Medição Periódica: metas aplicáveis aos órgãos do Poder Judiciário e acompanhadas pelo CNJ para períodos predefinidos durante a vigência da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação;
- IX – Iniciativa Estratégica Nacional: programa, projeto ou operação alinhada à Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação;
- X – Diretriz Estratégica de Nivelamento: determinações, instruções ou indicações a serem observadas na execução da ENTIC-JUD tendo em vista o alcance dos objetivos estratégicos;
- XI – Viabilizadores de Governança de TIC: fatores que, individualmente ou coletivamente, tenham a capacidade de afetar o funcionamento da governança, da gestão e da infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação;
- XII – Missão: definição de finalidade da área;
- XIII – Visão: declaração de propósito e futuro desejado, com perspectiva de longo prazo;
- XIV – Atributos de Valor para a Sociedade: princípios balizadores dos objetivos estratégicos e das decisões tomadas.

Art. 3º A ENTIC-JUD é sintetizada nos seguintes componentes:

- I - Missão: melhorar a infraestrutura e a governança de TIC para que o Poder Judiciário cumpra sua função institucional;
- II - Visão: ser reconhecido como um referencial em governança, gestão e infraestrutura da Tecnologia da Informação e Comunicação;
- III - Atributos de Valor para a Sociedade:
- a) acessibilidade e usabilidade;
 - b) celeridade;
 - c) inovação;
 - d) responsabilidade social e ambiental;
 - e) transparência;
- IV - Objetivos estratégicos, distribuídos em 3 (três) perspectivas:
- a) Recursos:
 - Objetivo 1. Aperfeiçoar as competências gerenciais e técnicas de pessoal;
 - Objetivo 2. Prover infraestrutura de TIC apropriada às atividades judiciais e administrativas;
 - Objetivo 3. Aprimorar a gestão orçamentária e financeira;
 - b) Processos Internos:
 - Objetivo 4. Aperfeiçoar a governança e a gestão;
 - Objetivo 5. Aprimorar as contratações;
 - Objetivo 6. Promover a adoção de padrões tecnológicos;
 - Objetivo 7. Aprimorar e fortalecer a integração e a interoperabilidade de sistemas de informação;
 - Objetivo 8. Aprimorar a segurança da informação;
 - c) Resultados:
 - Objetivo 9. Primar pela satisfação dos usuários.

CAPÍTULO II

DO OBJETIVO E PRINCÍPIOS

Art. 4º A ENTIC-JUD tem como meta promover a melhoria da governança, da gestão e da

infraestrutura tecnológica no âmbito do Poder Judiciário.

Parágrafo único. A materialização dessa meta se dará a partir do alcance conjunto dos objetivos estratégicos estabelecidos, que serão concretizados por meio de execução da ENTIC-JUD em consonância com as Diretrizes Estratégicas de Nivelamento contidas nesta Resolução.

Art. 5º As Diretrizes Estratégicas de Nivelamento, em seu conjunto, promoverão o objetivo almejado por meio do aperfeiçoamento dos Viabilizadores de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação, que serão divididos em 2 (dois) domínios: Governança e Gestão, e Infraestrutura de TIC.

§ 1º O domínio de Governança e Gestão de TIC conterà os seguintes temas: Políticas e Planejamento, Estruturas Organizacionais e Macroprocessos, e Pessoas.

§ 2º O domínio de Infraestrutura de TIC conterà os seguintes temas: Sistemas de Informação, Integração de Sistemas e Disponibilização de Informações, e Nivelamento Tecnológico.

CAPÍTULO III DA GOVERNANÇA E DA GESTÃO DE TIC

SEÇÃO I DAS POLÍTICAS E PLANEJAMENTO

Art. 6º Cada órgão deverá elaborar e manter o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC), em harmonia com as diretrizes estratégicas institucionais e nacionais, conforme disposto na Resolução CNJ 198, de 16 de junho de 2014, e suas alterações.

Parágrafo único. Como desdobramento do PETIC, deverá ser elaborado o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação com as ações a serem desenvolvidas para que as estratégias institucionais e nacionais do Poder Judiciário sejam alcançadas.

Art. 7º Cada órgão deverá constituir um Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação que ficará responsável, entre outros, pelo estabelecimento de estratégias, indicadores e metas institucionais, aprovação de planos de ações, bem como pela orientação das iniciativas e dos investimentos tecnológicos no âmbito institucional.

Parágrafo único. Recomenda-se que a composição do Comitê de Governança seja multidisciplinar, e com a participação das principais áreas estratégicas do órgão, incluindo Magistrados dos diversos graus de jurisdição e a área de Tecnologia da Informação e Comunicação.

Art. 8º A área de TIC deverá constituir Comitê de Gestão que ficará responsável, entre outros, pela elaboração de planos táticos e operacionais, análise das demandas, acompanhamento da execução de planos, estabelecimento de indicadores operacionais, e proposição de replanejamentos.

Parágrafo único. O referido Comitê deverá ser composto pelo titular da área de TIC e gestores das unidades ou servidores responsáveis pelos macroprocessos elencados no art. 12.

Art. 9º Cada órgão deverá elaborar e aplicar política, gestão e processo de segurança da informação a serem desenvolvidos em todos os níveis da instituição, por meio de um Comitê Gestor de Segurança da Informação, e em harmonia com as diretrizes nacionais preconizadas pelo Conselho Nacional de Justiça.

Art. 10. A estrutura organizacional, o quadro permanente de servidores, a gestão de ativos e os processos de gestão de trabalho da área de TIC de cada órgão, deverão estar adequados às melhores práticas preconizadas pelos padrões nacionais e internacionais para as atividades consideradas como estratégicas.

§ 1º As especificações de produtos constantes do parque tecnológico deverão ser adequadas e compatíveis com as necessidades estratégicas do órgão e nacionais do Poder Judiciário.

§ 2º Deverá ser estabelecido Plano de Continuidade de Serviços essenciais de TIC, especialmente no que se refere aos serviços judiciais.

§ 3º Deverão ser definidos processos para gestão dos ativos de infraestrutura tecnológica, notadamente no que tange à gerência e ao monitoramento, bem como ao registro e ao acompanhamento da localização de cada ativo.

§ 4º A política de manutenção de documentos eletrônicos deverá observar as diretrizes estabelecidas pelo CNJ a respeito do tema.

Art. 11. As aquisições de bens e contratação de serviços de TIC deverão atender às determinações do Conselho Nacional de Justiça.

§ 1º O CNJ manterá repositório nacional disponível a todos os órgãos do Poder Judiciário com os editais de licitação e contratos de aquisição de bens e contratação de serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação.

§ 2º Cada órgão deverá disponibilizar junto ao repositório nacional os seus editais, contratos e anexos, assim que homologados em seus órgãos.

SEÇÃO II

DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS E MACROPROCESSOS

Art. 12. Os órgãos deverão constituir e manter estruturas organizacionais adequadas e compatíveis com a relevância e demanda de TIC, considerando, no mínimo, os seguintes macroprocessos:

I - macroprocesso de governança e de gestão:

- a) de planejamento;
- b) orçamentária;
- c) de aquisições e contratações de soluções;
- d) de projetos;
- e) de capacitação;

II – macroprocesso de segurança da informação:

- a) de continuidade de serviços essenciais;
- b) de incidentes de segurança;
- c) de riscos;

III – macroprocesso de *software*:

- a) de escopo e requisitos;
- b) de arquitetura;
- c) de processos de desenvolvimento e sustentação;

IV – macroprocesso de serviços:

- a) de catálogo;
- b) de requisições;
- c) de incidentes;
- d) de ativos de microinformática;
- e) de central de serviços;

V – macroprocesso de infraestrutura:

- a) de disponibilidade;
- b) de capacidade;
- c) de ativos de infraestrutura e de telecomunicação corporativas.

§ 1º As estruturas organizacionais de que tratam o *caput* deverão privilegiar a departamentalização por função e possuir níveis hierárquicos de decisão, quais sejam estratégico ou institucional, tático ou gerencial, e operacional, a fim de garantir a plena execução dos macroprocessos previstos.

§ 2º Caberá a cada órgão definir os seus processos, observando as boas práticas pertinentes ao tema, criando um ambiente favorável à melhoria contínua.

§ 3º A coordenação dos macroprocessos deverá ser executada, preferencialmente, por servidores do quadro permanente do órgão e em regime de dedicação exclusiva.

§ 4º As funções gerenciais deverão ser executadas, preferencialmente, por servidores do quadro permanente do órgão.

SEÇÃO III DAS PESSOAS

Art. 13. Cada órgão deverá compor o seu quadro permanente com servidores que exercerão atividades voltadas exclusivamente para a área de Tecnologia da Informação e Comunicação.

§ 1º O quadro permanente de servidores de que trata o *caput* deverá ser compatível com a demanda, adotando-se como critérios para fixar o quantitativo necessário o número de usuários internos e externos de recursos de TIC, bem como o referencial mínimo estabelecido no Anexo desta Resolução.

§ 2º O referencial mínimo contido no Anexo poderá ser aumentado com base em estudos que cada órgão realize, considerando ainda aspectos como o portfólio de projetos e serviços, o orçamento destinado à área de TIC e as especificidades de cada segmento de Justiça.

Art. 14. Cada órgão deverá definir e aplicar política de gestão de pessoas que promova a fixação de recursos humanos na área da Tecnologia da Informação e Comunicação, recomendando-se a criação de cargos, especialidades e gratificação específicos para essa área.

§ 1º Os cargos ou especialidades deverão ser organizados de forma a propiciar a oportunidade de crescimento profissional.

§ 2º Caberá ao órgão deliberar sobre a criação de gratificação específica para área de TIC, regulamentando a sua percepção e condições e associando a critérios objetivos, como:

I - desempenho do servidor, com o objetivo de aumentar a eficiência dos processos de Tecnologia da Informação e Comunicação;

II - grau de responsabilidade ou atribuição técnica específica do servidor, a fim de estimular a colaboração de alto nível e evitar a evasão de especialistas em determinada área;

III - projetos de especial interesse para o órgão, de forma a obter um melhor aproveitamento dos recursos humanos existentes.

§ 3º A gratificação deverá ser destinada aos servidores do quadro permanente do órgão, nas áreas de TIC e lotados nas unidades diretamente subordinadas à essa área, para minimizar a rotatividade de pessoal efetivo.

§ 4º A percepção da gratificação específica difere daquela associada ao exercício das funções gerenciais da estrutura organizacional, referida nos macroprocessos e processos contidos no art. 12.

§ 5º Deverá ser realizada análise de rotatividade de pessoal a cada 2 (dois) anos, para avaliar a efetividade das medidas adotadas na política definida pelo órgão e minimizar a evasão de servidores do quadro permanente.

Art. 15. Deverá ser elaborado e implantado Plano Anual de Capacitação para desenvolver as competências gerenciais e técnicas necessárias à operacionalização da governança, da gestão e do uso da Tecnologia da Informação e Comunicação.

Parágrafo único. O Plano Anual de Capacitação deverá promover e suportar, de forma contínua, o alinhamento das competências gerenciais e técnicas dos servidores lotados na área de TIC às melhores práticas de governança, de gestão e de atualização tecnológica.

Art. 16. Consideram-se atividades extraordinárias todas aquelas que envolvam a manutenção de serviços que necessitem ser realizados em horários distintos da jornada de trabalho normal do servidor.

Art. 17. Cada órgão deverá instituir plantão na área de TIC, observando a necessidade de suporte ao processo judicial e demais serviços essenciais, nos termos da legislação aplicável.

Parágrafo único. O plantão poderá ser provido por servidores, por meio de contratação de serviços ou pela combinação dessas formas.

CAPÍTULO IV DA INFRAESTRUTURA DE TIC

SEÇÃO I DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Art. 18. Cada órgão deverá executar ou contratar serviços de desenvolvimento e de sustentação de sistemas de informação obedecendo os requisitos estabelecidos nesta Resolução e outros pertinentes, bem como as diretrizes legais e técnicas definidas para o processo judicial.

Art. 19. Na contratação de desenvolvimento de sistemas de informação considerados estratégicos, em que a propriedade intelectual não é da pessoa de direito público contratante, o órgão deverá fazer constar no instrumento contratual cláusula que determine o depósito da documentação e afins pertinentes à tecnologia de concepção, manutenção e atualização, bem como, quando cabível, do código-fonte junto à autoridade brasileira que controla a propriedade intelectual de *softwares*, para garantia da continuidade dos serviços em caso de rescisão contratual, descontinuidade do produto comercializado ou encerramento das atividades da contratada.

Parágrafo único. Cada órgão deverá classificar seus sistemas de informação identificando os que são estratégicos.

Art. 20. Os sistemas de informação deverão atender a padrões de desenvolvimento, suporte operacional, segurança da informação, gestão documental, interoperabilidade e outros que venham a ser recomendados pelo Comitê Nacional de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário, e aprovados pela Comissão Permanente de Tecnologia e Infraestrutura do Conselho Nacional de Justiça.

§ 1º Os novos sistemas de informação de procedimentos judiciais deverão:

I - ser portáteis e interoperáveis;

II – ser disponíveis para dispositivos móveis, sempre que possível;

III – ser responsivos;

IV – possuir documentação atualizada;

V - oferecer suporte para assinatura baseado em certificado emitido por Autoridade Certificadora credenciada na forma da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira (ICP Brasil);

VI - atender ao Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico, institucionalizado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

§ 2º Aplicar-se-á o parágrafo anterior aos novos sistemas de informação de procedimentos administrativos dos órgãos.

§ 3º Recomenda-se o uso de sistemas de informação de procedimentos administrativos já desenvolvidos, disseminados e experimentados no âmbito da Administração Pública.

Art. 21. Cada órgão, sempre que possível, deverá utilizar ferramentas de inteligência e de exploração de dados para disponibilizar informações relevantes para os seus usuários internos e externos, bem como observar o comportamento dos dados explorados na oferta de serviços.

SEÇÃO II DA INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS E DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES

Art. 22. Deverá ser garantida a integração entre sistemas do primeiro e segundo grau e de instâncias superiores, bem como de outros entes públicos atuantes nos processos judiciais.

Parágrafo único. As integrações deverão observar o Modelo Nacional de Interoperabilidade (MNI) do Poder Judiciário e do Ministério Público, instituído na Resolução conjunta CNJ e CNMP 3, de 16 de abril de 2013, e suas alterações.

Art. 23. As informações sobre processos, seus andamentos e o inteiro teor dos atos judiciais neles praticados deverão ser disponibilizados na internet, ressalvadas as exceções legais ou regulamentares, conforme disposto nas Resoluções do CNJ.

SEÇÃO III DO NIVELAMENTO TECNOLÓGICO

Art. 24. O nivelamento da infraestrutura de TIC deverá obedecer aos seguintes requisitos mínimos:

I – 1 (uma) estação de trabalho do tipo *desktop* para cada usuário interno que faça uso de sistemas e serviços disponibilizados, preferencialmente com o segundo monitor ou monitor que permita a divisão de tela para aqueles que estejam utilizando o processo eletrônico;

II – 1 (uma) estação de trabalho do tipo *desktop* ou 1 (um) computador portátil com acesso à rede para cada usuário interno nas salas de sessão e de audiência, e uma tela para acompanhamento dos usuários externos, quando possível;

III – equipamento de impressão e/ou de digitalização compatível com as demandas de trabalho, preferencialmente com tecnologia de impressão frente e verso e em rede, com qualidade adequada à execução dos serviços;

IV – 1 (uma) solução de gravação audiovisual de audiência para cada sala de sessão e de audiência, compatível com o MNI;

V - *links* de comunicação entre as unidades e o órgão suficientes para suportar o tráfego de dados e garantir a disponibilidade exigida pelos sistemas de informação, especialmente o processo judicial, com o máximo de comprometimento de banda de 80%;

VI – 2 (dois) *links* de comunicação do órgão com a internet, mas com operadoras distintas para acesso à rede de dados, com o máximo de comprometimento de banda de 80%;

VII – 1 (um) ambiente de processamento central (*DataCenter*) com requisitos mínimos de segurança e de disponibilidade estabelecidos em normas nacionais e internacionais, que abrigue os equipamentos principais de processamento e de armazenamento de dados; de segurança e ativos de rede centrais, para maximizar a segurança e a disponibilidade dos serviços essenciais e de sistemas estratégicos do órgão;

VIII – 1 (uma) solução de *backup* com capacidade suficiente para garantir a salvaguarda das informações digitais armazenadas, incluindo tecnologias para armazenamento de longo prazo e cópia dos *backups* mais recentes, em local distinto do local primário do órgão, de modo a prover redundância e atender à continuidade do negócio em caso de desastre;

IX – 1 (uma) solução de armazenamento de dados e respectivos *softwares* de gerência, em que a capacidade líquida não ultrapasse 80% do limite máximo de armazenamento;

X – 1 (um) parque de equipamentos servidores suficientes para atender às necessidades de processamento de dados dos sistemas e serviços do órgão, com comprometimento médio de até 80% de sua capacidade máxima, e em número adequado para garantir disponibilidade em caso de falha dos equipamentos;

XI - pelo menos 1 (uma) solução de videoconferência corporativa para a sede de cada tribunal;

XII – 1 (uma) central de serviços de 1º e de 2º níveis para atendimento de requisições efetuadas pelos usuários internos e tratamento de incidentes no que se refere ao uso de serviços e sistemas essenciais;

XIII - rede sem fio para a promoção dos serviços ofertados aos usuários e respeitando a política de segurança da informação de cada órgão, sempre que possível.

Art. 25. Os itens de nivelamento de infraestrutura contidos no art. 24 deverão atender as especificações, a temporalidade de uso e a obsolescência a serem regulados em instrumentos aplicáveis e específicos.

CAPÍTULO V DO DESDOBRAMENTO DA ESTRÁTEGIA

Art. 26. Os órgãos submetidos ao controle administrativo e financeiro do CNJ, indicados nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal, bem como dos Conselhos da Justiça, deverão alinhar até 31 de março de 2016 os seus respectivos Planos Estratégicos de Tecnologia da Informação e Comunicação e Planos Diretores de Tecnologia da Informação e Comunicação à Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário.

§ 1º Os Planos Estratégicos de TIC deverão, no mínimo:

- I – contemplar as Metas Nacionais e Iniciativas Estratégicas Nacionais, aprovadas nos Encontros Nacionais do Judiciário e direcionadas para a Tecnologia da Informação e Comunicação, sem prejuízo daquelas institucionais específicas do próprio órgão;
- II – atender os Indicadores Nacionais e Metas de Medição Periódicas de TIC definidos pelo Comitê Nacional de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário;
- III – observar as diretrizes estabelecidas em Resoluções, recomendações e políticas inerentes à TIC instituídas para a concretização das estratégias nacionais do Poder Judiciário;
- IV – possuir pelo menos 1 (um) indicador de resultado para cada Objetivo Estratégico, o qual permita aferir o nível ou grau de cumprimento das Diretrizes Estratégicas de Nivelamento em relação aos aspectos contidos nos Viabilizadores de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação;
- V – ter metas associadas aos indicadores de resultado.

§ 2º As propostas orçamentárias de TIC dos órgãos deverão ser harmonizadas aos seus respectivos planos estratégicos, de forma a garantir os recursos necessários à sua execução.

Art. 27. O CNJ divulgará anualmente em seu portal na internet os Indicadores Nacionais e Metas de Medição Periódicas de Tecnologia da Informação e Comunicação a serem alcançadas pelos órgãos em cada ano, bem como acompanhará o cumprimento da ENTIC-JUD do Poder Judiciário e promoverá medidas necessárias à melhoria do desempenho, quando necessário.

Parágrafo único. Sem prejuízo da atuação de que trata o *caput* deste artigo, os órgãos promoverão em seu âmbito o acompanhamento dos resultados das metas institucionais e nacionais estabelecidas.

CAPÍTULO VI DA EXECUÇÃO DA ESTRÁTEGIA

Art. 28. A execução da ENTICJUD consiste no desenvolvimento de ações a serem realizadas pelos órgãos do Poder Judiciário, tendo em vista o enfrentamento do macrodesafio de TIC nos aspectos relacionados à sua infraestrutura e governança.

Art. 29. Cada órgão deverá elaborar um Plano de Trabalho, para atendimento aos critérios estabelecidos nesta Resolução, conforme modelo a ser disponibilizado pelo Conselho Nacional de Justiça.

§ 1º O Plano de Trabalho deverá ser entregue ao CNJ até o dia 31 de março de 2016 e seguir a estrutura de grupos de entregáveis, com previsão de atendimento integral dos critérios até dezembro de 2020, com os seguintes prazos de atendimento intermediário para adequação:

- I – Grupo 1: da governança e da gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação o prazo é de até 1 (um) ano, contado após a vigência desta Resolução;
- II – Grupo 2 dos padrões de desenvolvimento e de sustentação de sistemas de informação é de até 2 (dois) anos, contados após a vigência desta Resolução;
- III – Grupo 3: da infraestrutura tecnológica o prazo é de até 3 (três) anos, contados após a vigência desta Resolução;
- IV – Grupo 4: do quadro permanente de servidores e da elaboração de política de gestão de pessoas prazo é de até 4 (quatro) anos, contados após a vigência desta Resolução.

§ 2º O Conselho Nacional de Justiça realizará no final do prazo de conclusão de cada grupo de entregáveis do Plano de Trabalho, uma avaliação do cumprimento dos itens constantes desta Resolução.

§ 3º O CNJ poderá destinar recursos ou oferecer apoio técnico aos órgãos que atenderam aos itens do grupo de entregáveis, visando o atendimento do grupo seguinte, e aos que não atenderam, com vista ao cumprimento dos itens do grupo pendente.

CAPÍTULO VII DO ACOMPANHAMENTO E REVISÕES DA ESTRATÉGIA

Art. 30. O eficaz enfrentamento do macrodesafio de TIC e dos dispositivos constantes desta Resolução, deverá ser evidenciado por meio de aferição de indicadores anuais de desempenho que demonstrem o atingimento de metas de curto e médio prazo, considerando o período de vigência desta Resolução, bem como os aspectos contemplados pelos Viabilizadores de Governança tratados nas Diretrizes Estratégicas de Nivelamento.

Art. 31. O Comitê Nacional de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário acompanhará o cumprimento da ENTIC-JUD do Poder Judiciário, especialmente no que se refere aos Indicadores Nacionais e Metas de Medição Periódicas, e proporá medidas necessárias à melhoria do desempenho, quando necessário.

Parágrafo único. Sem prejuízo da atuação de que trata o *caput* deste artigo, os órgãos promoverão em seu âmbito o acompanhamento dos indicadores e metas nacionais estabelecidas.

Art. 32. O CNJ realizará anualmente diagnósticos para aferir o nível de cumprimento das Diretrizes Estratégicas de Nivelamento constantes desta Resolução, especialmente no que se refere aos domínios Governança e Gestão de, e Infraestrutura de TIC, bem como em outras Resoluções, recomendações e políticas estabelecidas para os órgãos do Poder Judiciário.

Parágrafo único. Os diagnósticos descritos no *caput* deste artigo serão realizados a partir de questionários e outros procedimentos de acompanhamento que permitam realizar o levantamento de informações relacionadas à evolução dos Viabilizadores de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação nos órgãos do Poder Judiciário.

Art. 33. O CNJ divulgará em seu sítio eletrônico o resultado dos diagnósticos com objetivo de promover a transparência, a integração e o compartilhamento de informações entre os órgãos e as áreas de TIC do Poder Judiciário.

Art. 34. A revisão da ENTIC-JUD será realizada a cada biênio ou quando necessário.

CAPÍTULO VIII DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 35. Os órgãos poderão propor ao CNJ normas específicas sobre Tecnologia da Informação e Comunicação para o respectivo segmento e recomendar o uso de estruturas e de serviços de tecnologia disponíveis.

Parágrafo único. Outros instrumentos complementares a estas diretrizes poderão ser elaborados e formalizados em normativos específicos do órgão, desde que não contrariem as disposições estabelecidas nesta Resolução.

Art. 36. Ficam revogadas as Resoluções CNJ 90, de 29 de setembro de 2009 e 99, de 24 de novembro de 2009.

Art. 37. Esta Resolução entra em vigor em 1º de janeiro de 2016.

Ministro Ricardo Lewandowski

ANEXO
FORÇA DE TRABALHO DE TIC
Quadro Permanente de Servidores
Referenciais Mínimos

TOTAL DE USUÁRIOS DE RECURSOS DE TIC	MÍNIMO DA FORÇA DE TRABALHO DE TIC (EFETIVOS, COMISSIONADOS E TERCEIRIZADOS)	MÍNIMO NECESSÁRIO DE SERVIDORES DO QUADRO PERMANENTE
Até 500	7,00%	4,55%
Entre 501 e 1.500	4,00% + 15	2,60% + 9,75
Entre 1.501 e 3.000	3,00% + 30	1,95% + 19,5
Entre 3.001 e 5.000	1,50% + 75	0,975% + 48,75
Entre 5.001 e 10.000	1,00% + 100	0,65% + 65
Entre 10.001 e 20.000	0,50% + 150	0,325% + 97,5
Entre 20.001 e 40.000	0,25% + 200	0,1625% + 130
Acima de 40.000	0,10% + 260	0,065% + 169

Glossário: Para aferição do quantitativo de usuários internos e externos de recursos de TIC, a ser aplicada no cálculo das faixas acima, deverá ser considerada a seguinte fórmula:

$$\mathbf{TUR_{Tic} = TU_{Int} + (TU_{Ext} * 0,10)}$$

TUR_{Tic}: Total de Usuários de Recursos de TIC

TU_{Int}: Total de usuários internos que fazem uso dos recursos de TIC

TU_{Ext}: Total de advogados, defensores ou procuradores registrados nas bases de dados de cada Tribunal.

ANEXO B - Resolução n.º 14/2004-PJSC e alterações

Cria os pólos regionais de informática e disciplina o exercício da função de Técnico de Suporte em Informática.

Presidente do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, no uso de suas atribuições, e considerando:

- a inexistência de formalização da estrutura de informática nas comarcas;
- a necessidade de redefinir a função de Técnico de Suporte Operacional, designando servidores do quadro do Poder Judiciário, com percepção de gratificação compatível com as responsabilidades atribuídas à função;
- a importância de orientar as atividades desempenhadas pelos técnicos de informática de acordo com as diretrizes estabelecidas pela Comissão de Gestão da Informatização - CGInfo e Diretoria de Informática.

RESOLVE:

Art. 1º Ficam criados os pólos regionais de informática, com a definição de comarcas coligadas, diante de critérios administrativos e geográficos, conforme disposto no Anexo I desta Resolução.

~~Art. 2º As atividades relacionadas à informática nas comarcas e nos setores do Tribunal de Justiça e Corregedoria Geral da Justiça, doravante denominados Unidades, passam a ser exercidas pelo Técnico de Suporte em Informática - TSI, conforme atribuições definidas no Anexo II desta Resolução.~~

Art. 2º As atividades relacionadas à informática nas comarcas, nas Diretorias do Tribunal de Justiça, na Corregedoria-Geral da Justiça e no Centro de Estudos Jurídicos - Cejur, que doravante serão denominados Unidades, passam a ser exercidas pelo Técnico de Suporte em Informática - TSI, conforme atribuições definidas no Anexo II desta Resolução. **(Redação dada pelo art. 1º da Resolução n. 34/2007-GP de 29 de outubro de 2007)**

~~Parágrafo único. A função de TSI será exercida por servidores efetivos dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário, exceto os de nível superior.~~

Parágrafo único. A função de TSI será exercida por servidores efetivos do Quadro de Pessoal do Poder Judiciário. **(Redação dada pelo art. 1º da Resolução n. 19/2010-GP de 15 de abril de 2010)**

~~Art. 3º A designação de servidor para o desempenho da função será efetuada por portaria do Diretor Geral Administrativo, conforme indicação da Diretoria de Informática, com a anuência da CGInfo e da Direção do Foro ou do responsável pela Unidade onde atuará o TSI.~~

Art. 3º A designação de servidor para o desempenho da função será efetuada por portaria do Diretor-Geral Administrativo, conforme indicação da Diretoria da Tecnologia da Informação, com anuência da Direção do Foro ou do responsável pela unidade onde atuará o TSI. **(Redação dada pelo art. 1º da Resolução n. 31/2010-GP de 13 de julho de 2010)**

§ 1º A dispensa do servidor da função será efetuada nos mesmos termos da designação.

§ 2º A designação do servidor para a função de TSI não o impede de exercer as atribuições de seu cargo efetivo, desde que sem prejuízo às atividades relacionadas com a informática.

Art. 4º Para o efetivo desempenho da função de TSI, o servidor deverá ter sido aprovado em curso técnico promovido pelo Tribunal de Justiça, reconhecido pela Diretoria de Informática.

~~§ 1º O servidor designado poderá assumir, excepeionalmente, a função de TSI por no máximo 180 dias, caso não tenha freqüentado o curso técnico citado no caput deste artigo, com a devida concordância da Diretoria de Informática, comprovadas as condições mínimas para o exercício da função.~~

§ 1º O servidor poderá, excepcionalmente, ser designado para assumir a função de TSI pelo prazo de 180 (cento e oitenta) dias, prorrogável por igual período, caso não tenha freqüentado o curso técnico, citado no caput deste artigo, com a devida concordância da Diretoria de Informática, comprovadas as condições mínimas para o exercício da função e independentemente da existência de outro TSI designado na unidade. **(Redação dada pelo art. 1º da Resolução n. 34/2007-GP de 29 de outubro de 2007)**

~~§ 2º No caso de afastamento do servidor designado, a substituição do TSI por outro servidor somente poderá ser efetivada com a concordância da Diretoria de Informática, respeitados os termos desta resolução.~~

§ 2º No caso de afastamento do servidor designado por período superior a 1 (um) dia, a substituição do TSI por outro servidor somente poderá ser efetivada com a concordância da Diretoria de Informática, respeitados os termos desta Resolução. **(Redação dada pelo art. 1º da Resolução n. 34/2007-GP de 29 de outubro de 2007)**

§ 3º O TSI designado para ocupar outra função deverá acumular o exercício de ambas, ficando vedada a sua substituição por outro servidor. **(Acrescentado pelo art. 2º da Resolução n. 34/2007-GP de 29 de outubro de 2007)**

~~Art. 5º A quantidade de Técnicos de Suporte em Informática da comarca será determinada pelo número de computadores em utilização.~~

Art. 5º A quantidade de Técnicos de Suporte em Informática de cada comarca e da secretaria do Tribunal de Justiça será determinada pelo número de computadores em utilização. **(Redação dada pelo art. 1º da Resolução GP n. 26 de 6 de maio de 2013)**

§ 1º Cada comarca deverá possuir, no mínimo, 1 (um) TSI.

§ 2º As comarcas-pólo devem possuir, no mínimo, 2 (dois) TSI, ou 3 (três), caso possua mais de 8 (oito) comarcas coligadas.

~~§ 3º Fica estabelecida a carga ideal de 70 (setenta) computadores para cada TSI, incluindo-se os equipamentos do Ministério Público e os das unidades avançadas.~~

§ 3º Fica estabelecida a carga ideal de 70 (setenta) computadores para cada TSI, incluindo-se os notebooks, os equipamentos das unidades avançadas e das Casas da Cidadania. **(Redação dada pelo art. 1º da Resolução n. 34/2007-GP de 29 de outubro de 2007)**

§ 4º A carga ideal estabelecida no § 3º deste artigo não se aplica aos Técnicos de Suporte em Informática da Diretoria de Tecnologia da Informação. **(Acrescentado pelo art. 2º da Resolução GP n. 26 de 6 de maio de 2013)**

§ 5º A quantidade de Técnicos de Suporte em Informática da Diretoria de Tecnologia da Informação será definida mediante pedido circunstanciado daquela Diretoria, devidamente fundamentado, endereçado ao Diretor-Geral Administrativo, que o decidirá. **(Acrescentado pelo art. 2º da Resolução GP n. 26 de 6 de maio de 2013)**

Art. 6º O servidor designado para o exercício da função de TSI perceberá a gratificação prevista no art. 85, VIII, da Lei n. 6.745/85, equivalente ao nível FG-3.

~~Parágrafo único. O TSI de comarca-pólo perceberá gratificação adicional, correspondente a 2 (dois) IGs, nos termos da Resolução n. 05/03 GP, de 2 4 03, considerando as atribuições específicas relacionadas com o suporte regional de sistemas e a orientação dos técnicos das comarcas coligadas.~~

~~Parágrafo único. O TSI de comarca-pólo e aqueles lotados na Divisão de Equipamentos de Informática da Diretoria de Informática perceberão gratificação adicional, correspondente a 2 (dois) IGs, nos termos da Resolução n. 5/2003 GP, considerando as atribuições específicas relacionadas com o suporte regional de sistemas e a orientação dos técnicos das comarcas~~

coligadas. (~~Redação dada pelo art. 1º da Resolução n. 34/2007-GP de 29 de outubro de 2007~~)

Parágrafo único. O TSI de comarca-pólo e aqueles lotados na Divisão de Suporte ao Usuário da Diretoria de Tecnologia da Informação perceberão gratificação adicional, correspondente a 2 (dois) IGs, nos termos da Resolução n. 16/2008-GP, considerando as atribuições específicas relacionadas com o suporte regional de sistemas e a orientação dos técnicos das comarcas coligadas. (**Redação dada pelo art. 1º da Resolução n. 11/2010-GP de 10 de fevereiro de 2010**)

Art. 7º Ao servidor no exercício da função de Técnico de Suporte Operacional – TSO, na data da publicação desta Resolução, fica atribuída a função de Técnico de Suporte em Informática – TSI.

Art. 8º Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação.

Art. 9º Revogam-se as disposições em contrário, em especial a Resolução n. 31/00-GP, de 5 de setembro de 2000.

Florianópolis, 28 de junho de 2004.

Desembargador Jorge Mussi
PRESIDENTE

ANEXO I

(**Redação dada pelo Anexo Único da Resolução n. 34/2007-GP de 29 de outubro de 2007**)
PÓLOS DE INFORMÁTICA

SÃO JOSÉ	CAPITAL	TUBARÃO	CRICIÚMA
Biguaçu	Estreito	Armazém	Araranguá
Garopaba	Justiça Militar	Braço do Norte	Forquilha
Palhoça	Norte da Ilha	Capivari de Baixo	Içara
S.A. Imperatriz		Imaruí	Lauro Müller
		Imbituba	Orleans
		Jaguaruna	Santa Rosa do Sul
		Laguna	Sombrio
			Turvo
			Urussanga
BLUMENAU	JOINVILLE	ITAJAÍ	B. CAMBORIÚ
Ascurra	Araquari	Barra Velha	Camboriú
Gaspar	Garuva	Brusque	Itapema
Indaial	Guaramirim	Navegantes	Porto Belo
Pomerode	Itapoá	Piçarras	São João Batista
Timbó	Jaraguá do Sul		Tijucas
	São Bento do Sul		
	São F. do Sul		
CANOINHAS	RIO DO SUL	FRAIBURGO	LAGES
Itaiópolis	Ibirama	Caçador	Anita Garibaldi
Mafra	Ituporanga	Curitibanos	Bom Retiro
Papanduva	Presidente Getúlio	Lebon Régis	Campo Belo do Sul
Porto União	Rio do Campo	Santa Cecília	Correia Pinto
Rio Negrinho	Rio do Oeste	Videira	Otacílio Costa
	Taió		São Joaquim
	Trombudo Central		Urubici
JOAÇABA	CHAPECÓ	XANXERÊ	S. M. OESTE
Campos Novos	Coronel Freitas	Abelardo Luz	Anchieta
Capinzal	Modelo	Ipumirim	Campo Erê
Catanduvas	Palmitos	Itá	Cunha Porã
Concórdia	Pinhalzinho	Ponte Serrada	Descanso
Herval do Oeste	Quilombo	São Domingos	Dionísio Cerqueira
Tangará	São Carlos	São L. do Oeste	Itapiranga
	Seara	Xaxim	Maravilha
			Mondaí
			São José do Cedro

ANEXO C - Redação dada pelo Anexo Único da Resolução n. 34/2007-GP de 29 de outubro de 2007

ATRIBUIÇÕES DO TSI

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DAS ATRIBUIÇÕES DA FUNÇÃO:

Atividades relacionadas com suporte, gerenciamento e execução de serviços inerentes a sistemas e equipamentos de informática.

DESCRIÇÃO DETALHADA DAS ATRIBUIÇÕES DA FUNÇÃO:

1) Manter os equipamentos de informática da unidade em condições de operação, incluindo manutenção preventiva, e não se responsabilizar pela instalação de sistemas e equipamentos efetuada diretamente pelos usuários, sem a autorização da Diretoria de Informática.

2) Responsabilizar-se pelos equipamentos de rede de dados e de telefonia instalados, e fornecer o devido suporte ao funcionamento de redes locais e remotas.

3) Efetuar todos os procedimentos necessários para ativar e desativar os computadores servidores de rede e demais equipamentos de comunicação de dados.

4) Realizar e responsabilizar-se pelas cópias de segurança (backup) de todas as informações mantidas nos equipamentos servidores de rede, remetendo-as à Diretoria de Informática, conforme periodicidade estabelecida por esta.

5) Efetuar instalação, retirada e configuração de sistemas e equipamentos.

6) Informar à Diretoria de Informática, bem como ao serviço terceirizado de assistência técnica quando couber, eventuais falhas ou defeitos nos equipamentos, incluindo os sistemas aplicativos e o sistema operacional.

7) Manter dados atualizados referentes à marca dos equipamentos, à capacidade, à quantidade de memória e aos demais dados do parque de equipamentos da unidade, responsabilizando-se pelo controle patrimonial dos bens de informática e telefonia, e comunicar à Diretoria de Informática sempre que houver alteração.

8) Orientar e esclarecer usuários sobre conhecimentos básicos de informática, utilização de programas e sistemas disponíveis, procedimentos de segurança das informações armazenadas e manutenção de seus equipamentos.

9) Fiscalizar o uso racional de recursos da área da informática (microcomputadores, periféricos e acessórios, centrais telefônicas, redes de comunicação de dados, Internet, e-mail, insumos etc.), e reportar irregularidades à Diretoria de Informática.

10) Atuar como administrador dos sistemas locais, executando atividades de auditoria, atualização de tabelas e programas não classificados como padrão, inclusão e configuração de autorizações de acesso de novos usuários, dentre outras atribuições.

11) Respeitar as normas técnicas e diretrizes estabelecidas pela Diretoria de Informática no desempenho de suas funções.

12) Estar sempre disponível para os serviços que se fizerem necessários, ainda que fora do expediente normal, com a devida compensação de horário, diante da conveniência verificada pelo superior imediato.

13) Responsabilizar-se pelo controle de estoque da unidade e requisição ao Almoxarifado dos bens e materiais de consumo específicos de informática, bem como pela transferência patrimonial de equipamentos, excetuando-se aqueles de responsabilidade exclusiva da Diretoria de Informática.

14) Executar atividades correlatas à área de Informática, conforme determinações e diretrizes estabelecidas pela Diretoria de Informática.

DESCRIÇÃO ESPECÍFICA DAS ATRIBUIÇÕES DA FUNÇÃO NAS COMARCAS-PÓLO:

1) Prestar o devido suporte, orientação, supervisão e atendimento aos técnicos das comarcas coligadas, deslocando-se a elas quando necessário, com a anuência da Diretoria de Informática e da Direção do Foro e com a autorização do Diretor-Geral Administrativo.

2) Suprir a ausência do TSI das comarcas coligadas quando este estiver afastado ou impossibilitado de exercer suas funções e não haver substituto local, com a anuência da Diretoria de Informática e da Direção do Foro e autorização do Diretor-Geral Administrativo.

*** Versão compilada em 17 de junho de 2015, por meio da incorporação da alteração introduzida pelas seguintes normas:**

- Resolução n. 34/2007-GP de 29 de outubro de 2007;
- Resolução n. 11/2010-GP de 10 de fevereiro de 2010;
- Resolução n. 19/2010-GP de 15 de abril de 2010;
- Resolução n. 31/2010-GP de 13 de julho de 2010;
- Resolução GP n. 26 de 6 de maio de 2013.