



designed by starline | Freepik.com

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

**GOVERNANCE AND INSTITUTIONALIZATION OF THE NATIONAL
IT STRATEGY IN THE COURT OF JUSTICE OF PARANÁ**

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

GOVERNANCE AND INSTITUTIONALIZATION OF THE NATIONAL IT STRATEGY IN THE COURT OF JUSTICE OF PARANÁ

Renan Rafael Marcon¹ • Luciano Ferreira de Lima²

Data de recebimento: 02/05/2025

Data de aceite: 03/12/2025

¹ Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro), com graduação em Análise de Sistemas e graduação em Administração pela Universidade Estadual do Centro-Oeste (2010). É técnico em computação do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.

E-mail: renanmarcon@gmail.com

² Doutor em Administração pela Universidade Positivo, Mestre em Ciências Sociais Aplicadas pela Universidade Estadual de Ponta Grossa, Bacharel em Administração e Análise de Sistemas pela Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro).

E-mail: luciano@unicentro.br

RESUMO

Este trabalho aborda os desafios enfrentados pelos setores de Tecnologia da Informação dos órgãos do Poder Judiciário em relação ao alinhamento exigido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Cada tribunal deve estar alinhado à Estratégia Nacional de TI a fim de melhorar a governança e a gestão tecnológica, que são avaliadas pelo Índice de Governança de TI do Poder Judiciário (iGovTIC-JUD). O estudo propõe a estruturação do Sistema de Gestão da Conformidade (SGC) da Secretaria de Tecnologia da Informação do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (SETI-TJPR). Isso incluiu a análise do contexto organizacional, o estabelecimento de liderança e comprometimento, o desenvolvimento do plano de implementação, os processos de avaliação de desempenho e a melhoria contínua. A pesquisa, descritiva e aplicada, utilizou abordagens qualitativas e quantitativas, incluindo questionário e pesquisa documental. O questionário abrangeu os sete focos de análise da norma ABNT NBR ISO 37301:2021. A análise fatorial dos dados coletados identificou seis fatores para a estruturação do SGC. Além disso, um diagnóstico baseado na Teoria Institucional revelou que a SETI-TJPR opera sob fortes pressões institucionais, especialmente influenciadas pelo CNJ. Foram propostas duas minutas para estruturar o SGC: uma baseada na ABNT NBR ISO 37301:2021 e outra nos resultados da Análise Fatorial. A escolha dependerá das prioridades locais. A estruturação do SGC visa melhorar a governança de TI e aumentar a confiança das partes interessadas e tem potencial para servir de modelo para outros órgãos do Judiciário.

Palavras-chave: Governança. Tecnologia da Informação. Conformidade. ISO 37301. CNJ.

ABSTRACT

This paper addresses the challenges faced by the Information Technology sectors of the Judiciary in complying with the alignment required by the National Council of Justice (CNJ). Each court must follow the Judiciary's National IT Strategy to improve governance and technological management, which are measured by the IT Governance Index (iGovTIC-JUD). The study aimed to propose the structuring of a Compliance Management System (CMS) for the IT Secretariat of the Court of Justice of Paraná (SETI-TJPR). This included the analysis of the organizational context, establishing leadership and commitment, developing an implementation plan, performance evaluation processes, and continuous improvement. The descriptive and applied research utilized both qualitative and quantitative methods, including questionnaires and document analysis. The questionnaire covered the seven focus areas of the ISO 37301:2021 standard. Factor analysis identified six key factors for structuring the CMS. The diagnosis, based on Institutional Theory, revealed that SETI-TJPR operates under strong institutional pressures, especially from the CNJ. Two drafts were proposed for structuring the CMS: one based on ISO 37301:2021 and another derived from factor analysis results. The choice will depend on local priorities. The CMS aims to improve IT governance, build stakeholder confidence, and potentially serve as a model for other Judiciary bodies.

Keywords: Governance. Information Technology. Compliance. ISO 37301. CNJ.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho¹ descreve a problemática envolvida na tentativa de se propiciar mais eficiência aos órgãos do Judiciário Brasileiro pela utilização da Tecnologia da Informação. A iniciativa é encabeçada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que possui a responsabilidade de definir e desdobrar a Estratégia Nacional do Poder Judiciário na ENTIC-JUD (Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário). Seguindo as suas diretrizes, cada órgão vinculado ao CNJ deve realizar o desdobramento estratégico nos seus respectivos Planejamentos Estratégicos Institucionais e consecutivamente nos seus Planos Diretores de Tecnologia de Informação e Comunicação (PDTIC's).

A ENTIC-JUD objetiva melhorar a governança, gestão e colaboração tecnológica no Poder Judiciário, buscando aumentar a eficiência, eficácia, efetividade e economia dos órgãos judiciais, melhorando os resultados. Pretende-se alcançar essa meta por meio da execução colaborativa e participativa da ENTIC-JUD, em conformidade com as Diretrizes Estratégicas estabelecidas na Resolução CNJ nº 370/2021 (CNJ, 2021).

¹ Baseado em artigo do mesmo nome apresentado no XXVI ENGEMA – Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente da FEA/USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo), realizado em dezembro de 2024, disponível para acesso em: <https://engemausp.submissao.com.br/26/anais/arquivos/621.pdf?v=1764789848>

A adequação das estruturas de TI de cada um dos tribunais é medida anualmente pelo Índice de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário - iGovTIC-JUD, que permite acompanhar a evolução no nível de maturidade em Governança, Gestão e Infraestrutura de TI dos órgãos do Poder Judiciário do país inteiro.

Isso faz com que o índice seja o principal indicador relacionado às áreas de TI dos órgãos do Poder Judiciário Brasileiro, fazendo dele o principal norteador das iniciativas estratégicas dessas unidades. Essas situações geraram uma série de obrigações relacionada à adesão a procedimentos, recomendações e boas práticas aplicáveis às áreas responsáveis pela TI dos tribunais vinculados ao CNJ. Daí surge o problema enfrentado pelo presente trabalho: a necessidade de estruturação de um Sistema de Gestão da Conformidade na Secretaria de Tecnologia da Informação do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (SETI-TJPR), órgão subordinado aos regramentos do CNJ.

A estruturação foi almejada utilizando-se a norma “ABNT NBR ISO 37301:2021 - Sistemas de gestão de *compliance* - Requisitos com orientações para uso” como principal referência. A ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) trabalha juntamente com a ISO (*International Organization for Standardization*), que é uma organização internacional independente responsável pela elaboração de normas técnicas com o objetivo de coordenar as iniciativas internacionais de padronização, no intuito de facilitar relações comerciais e propiciar a compatibilidade de normas técnicas entre os países membros. Além disso, a construção de uma área responsável especificamente pelo Gerenciamento da Conformidade cumpre com um requisito essencial para a composição de um modelo mais abrangente dentro da SETI.

Isso ocorre porque a secretaria encontra-se em fase de análise de viabilidade de um Modelo de Governança de TI prescrito por outra norma, a “ABNT NBR ISO 38500 - Tecnologia da informação - Governança da TI para a organização” (ABNT, 2018), que contém o Gerenciamento da Conformidade como um dos seus princípios (além de Responsabilidade, Estratégia, Aquisições, Desempenho e Comportamento Humano) para a composição do sistema de Governança de TI. Ademais, a construção desse modelo tem o potencial de contribuir para a melhoria/manutenção da nota obtida pelo TJPR nas próximas aferições anuais do iGovTIC-JUD.

METODOLOGIA

O levantamento de dados realizado no presente estudo se deu com a elaboração de um questionário contendo perguntas inspiradas nos tópicos de 4 a 10 da ABNT NBR ISO 37301:2021, os quais abordam os seguintes temas: i) Contexto da Organização; ii) Liderança; iii) Planejamento; iv) Apoio e suporte; v) Operação; vi) Avaliação de desempenho; e vii) Melhoria (ISO, 2021).

Além disso, foi realizada uma pesquisa documental, seguindo as etapas recomendadas por Bowen (2009), que incluiu a identificação dos documentos relevantes, exame aprofundado dos conteúdos, codificação dos dados e interpretação e síntese das informações. Essa abordagem permitiu acessar informações formais e normativas essenciais para o diagnóstico institucional que utilizou alguns constructos da Teoria Institucional como base.

Por fim, a análise dos dados coletados no questionário foi realizada com o uso da Análise Fatorial, pois um de seus maiores atributos é o potencial de reduzir um conjunto de variáveis em um conjunto menor de fatores latentes, facilitando a análise e interpretação dos dados (HAIR *et al*, 2009). De posse desse resumo de dados, foi possível desenvolver os principais pontos sugeridos em uma minuta do Sistema de Gestão da Conformidade de TI.

Dessa forma, para a solução do problema relacionado à necessidade de cumprimento de obrigações impostas pelo CNJ e à adesão a procedimentos, recomendações e boas práticas aplicáveis à SETI-TJPR, o presente trabalho teve por objetivo propor a estruturação de um sistema de Sistema de Gestão da Conformidade dentro SETI-TJPR, de acordo com os preceitos da norma ABNT NBR ISO 37301:2021.

CONTEXTO INVESTIGADO

A ENTIC-JUD visa melhorar a governança, gestão e colaboração tecnológica no Poder Judiciário, aumentando a eficiência, eficácia e economia dos serviços judiciais. A adequação das estruturas de TI dos tribunais é medida anualmente pelo Índice de Governança de TI do Poder Judiciário (iGovTIC-JUD). Assim, a SETI-TJPR enfrenta a necessidade de aderir a uma série de regulamentos, regras, leis e boas práticas, além de estar em conformidade com o princípio constitucional da legalidade.

Até pouco tempo atrás, referir-se à lentidão com que os processos judiciais eram movimentados seria o mesmo que citar o *modus operandi* do Poder Judiciário brasileiro. Frequentemente, notícias

com imagens com pilhas de processos aguardando movimentação fizeram parte da realidade do país. O Poder Judiciário brasileiro muitas vezes ficou conhecido pela morosidade, seus altos custos e ausência na transparência de suas atividades, dentre outros atributos negativos. Tais situações são conhecidas de longa data e foram evidenciados por pesquisas de opinião e, principalmente, pela imprensa, predominando a percepção de que o Judiciário não funciona eficientemente (Ordem dos Advogados do Brasil, 2003; Sadek, 2004).

Considerando esse cenário, a Reforma do Poder Judiciário, instituída pela Emenda Constitucional nº 45 de 2004, buscou dar uma resposta à sociedade em relação às necessidades de avanço da eficiência ao criar o Conselho Nacional de Justiça (CNJ). O órgão do Poder Judiciário, com abrangência nacional e atuante em todo o território brasileiro, foi criado com condições institucionais oportunas para vencer entraves que desprestigiavam aquele Poder.

Isso ocorreu por meio da implantação de práticas contemporâneas em busca de maior eficiência, transparência e responsabilidade administrativa com a coisa pública. O escopo de ação do CNJ inclui atividades relacionadas ao planejamento geral dos investimentos em infraestrutura e tecnologia, estudos estatísticos para avaliação do desempenho dos órgãos do Poder Judiciário (mais de 90 tribunais e seus juízos e conselhos) e a padronização de procedimentos administrativos, entre outros (Badin, 2008).

O Guia da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário ENTIC-JUD 2021-2026 (CNJ, 2021b, p. 6) é um importante documento que serve de referência no que se refere à ENTIC-JUD. Ele define o termo TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação, como “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”. A definição expressa a relevância que esta área possui no Poder Judiciário como um todo.

Sendo assim, justifica-se essa atenção dispensada às áreas de TI, pois elas têm sido alvo de muito zelo por todo o Poder Judiciário brasileiro, pela importância estratégica relacionada à manutenção da estrutura tecnológica, a qual, inegavelmente, mantém o funcionamento do negócio e agiliza as decisões judiciais. É possível também perceber essa ênfase do CNJ nas áreas de TI, em função dos consideráveis valores investidos nas unidades de Tecnologia da Informação em cada Tribunal

(Pacheco, 2021). Prova disso é que, segundo a série histórica do relatório “Justiça em Números” do CNJ, as despesas com Tecnologia da Informação, que eram de R\$ 1,38 bilhão em 2009, chegaram a R\$ 3,14 bilhões em 2022 (CNJ, 2023).

Como desdobramento desse macro desafio, foi publicada a Resolução CNJ nº 370/2021 que instituiu a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD). Essa norma é a principal referência para as ações estratégicas das áreas responsáveis pela TI dos órgãos do Poder Judiciário Brasileiro para o período de 2021 a 2026 (CNJ, 2021). O seu principal objetivo é promover a governança ágil e a transformação digital do Poder Judiciário através de serviços e soluções digitais inovadoras que impulsionem a evolução tecnológica (Paraná, 2022).

Importante salientar o papel intermediador e de instrumento construtor de elos entre as estratégias gerais do Poder Judiciário e a implementação efetiva das diretrizes direcionadas ao ambiente de Tecnologia da Informação dos tribunais, realizado pela Governança de TI. Nesse contexto, um dos maiores desafios para as áreas de TI dos órgãos do judiciário brasileiro é a manutenção e/ou melhoria dos níveis de maturidade da Governança e Gestão de TI. Isso se deve ao número de processos, práticas, políticas e procedimentos que precisam ser implementados, executados, monitorados e revisados periodicamente pelas equipes de TI dos tribunais e conselhos do Poder Judiciário.

Assim, este trabalho se propôs a contribuir para a melhoria/manutenção da nota obtida pelo TJPR nas próximas aferições anuais realizadas pelo iGovTIC-JUD, por meio da proposição de uma minuta de norma que institui o Sistema de Gestão da Conformidade de TI.

Outro fato relevante é que o iGovTIC-JUD é o principal indicador relacionado às áreas de TI dos órgãos do Poder Judiciário Brasileiro. Isso faz com que ele seja o principal norteador das iniciativas estratégicas dessas unidades, inclusive para a SETI-TJPR, pois ele impacta diretamente a reputação e a imagem da secretaria perante a sociedade. Ademais, esse índice faz parte de um conjunto de indicadores que compõem o Prêmio Nacional de Qualidade.

O prêmio, criado em 2019, avalia tribunais em quatro eixos: governança, produtividade, transparência e dados/tecnologia. Classificados em categorias “Diamante”, “Ouro” e “Prata”, os tribunais são analisados com base em políticas judiciais, eficiência e organização de dados (CNJ, 2023a).

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Conforme citado anteriormente, a SETI-TJPR trabalha sob fortes pressões institucionais, especialmente influenciada pelas normas do CNJ, as quais orientam a adoção de melhores práticas em governança de TI e conformidade. As pressões institucionais moldam as rotinas e estruturas, promovendo o isomorfismo organizacional. Assim, a cultura organizacional da SETI-TJPR precisa promover a conformidade e a integridade, com crenças e valores que enfatizam eficiência, transparência e segurança. Dessa forma, o cenário requer uma organização sobre a conformidade com as diversas normas pertinentes à Secretaria de Tecnologia da Informação do TJPR, o que abre espaço para exploração dessa oportunidade de melhoria.

Assim, reforçando a necessidade da implementação desse Sistema, como não existia uma área formalmente estabelecida para exercer o Gerenciamento da Conformidade a nível institucional na secretaria, como forma de solucionar o problema identificado, a presente iniciativa se propôs a sugerir uma minuta que estrutura um SGC específico para a SETI-TJPR.

INTERVENÇÃO PROPOSTA

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

A pesquisa é classificada como descritiva e aplicada e utilizou abordagem qualitativa e quantitativa. Primeiramente, foi adotada a pesquisa bibliográfica para construir o referencial teórico, situando o estudo no contexto acadêmico existente (Gil, 2008; Severino, 2007). Em seguida, a pesquisa documental foi utilizada para analisar os aspectos relacionados à Teoria Institucional, além de examinar o contexto organizacional. Essa técnica oferece informações específicas que contextualizam eventos, decisões ou ações, complementando a análise teórica com um contexto prático e histórico (CELLARD, 2008; BARDIN, 2011). Além disso, a pesquisa documental permite a

criação de novos estudos baseados em documentos originais, construindo análises mais detalhadas e contextualizadas, focadas em organizações específicas.

Assim, a complementaridade entre as duas abordagens torna-se perceptível: enquanto a bibliografia fornece teorias gerais, a pesquisa documental traz dados concretos que validam essas teorias. Juntas, elas fortalecem a validade e a confiabilidade dos resultados da pesquisa, proporcionando uma compreensão mais abrangente do objeto de estudo (YIN, 2015). Além disso, foi realizado um questionário junto aos servidores e estagiários da secretaria. A análise dos dados coletados utilizou a Análise Fatorial para identificar fatores latentes e orientar a criação do SGC baseado nas respostas obtidas.

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

RESULTADOS

Nesta seção apresentam-se resultados do diagnóstico realizado na SETI-TJPR adotando primeiramente os conceitos da Teoria Institucional e em seguida os princípios de conformidade da ABNT NBR ISO 37301:2021. A análise dos dados coletados forneceu base à proposição do Sistema de Gestão da Conformidade, conforme o objetivo estabelecido. Utilizando a pesquisa documental e levando em consideração alguns constructos da Teoria Institucional de base sociológica, a seguir, é apresentado o diagnóstico do contexto organizacional da SETI-TJPR.

- Legitimidade Organizacional: o iGovTIC-JUD é o principal indicador relacionado à mensuração do nível de maturidade da governança e da gestão das áreas de TI nos órgãos do Poder Judiciário Brasileiro. Isso faz desse indicador o principal norteador das iniciativas estratégicas dessas unidades, o que ocorre com a SETI-TJPR, pois esse índice gera impacto diretamente na reputação e na imagem da secretaria perante a sociedade. Sendo assim, percebe-se que a sua legitimidade organizacional é vital para sua aceitação e funcionamento.

Além disso, essa legitimidade é conquistada quando as práticas de conformidade são alinhadas às expectativas sociais e regulamentares (Dimaggio e Powell, 1983). No caso da SETI-TJPR, a implementação de um Sistema de Gestão de Conformidade, como o exigido pela ABNT NBR ISO 37301, tem o potencial de fortalecer sua legitimidade perante as partes interessadas, incluindo a sociedade e outras instituições governamentais, sobretudo o CNJ.

Ademais, como a ENTIC-JUD estabelece diretrizes padronizadas para a governança e gestão de TI no Poder Judiciário, ao aderir a essas normas, os tribunais demonstram conformidade com as expectativas institucionais, reforçando sua legitimidade perante o CNJ. E ainda, de acordo com o conceito de Dimensão Cerimonial, abordado por Meyer e Rowan (1977), a adoção das estruturas definidas pela ENTIC-JUD pode ser vista como uma “cerimônia institucional”, onde os tribunais adotam formalmente essas práticas para demonstrar conformidade com as expectativas sociais, mesmo que a forma de implementação possa variar.

- *Campo Organizacional*: A SETI-TJPR opera dentro de um campo organizacional composto por diversas entidades, como outros tribunais, órgãos reguladores, entidades governamentais e fornecedores. Este campo é caracterizado por interdependências e pressões normativas que influenciam suas práticas e estruturas (DIMAGGIO e POWELL, 1983). A harmonização das rotinas de conformidade com os padrões estabelecidos por essas entidades, de acordo com os objetivos propostos pelo presente trabalho, contribui para a garantia a conformidade.

Ademais, a SETI-TJPR interage com outros tribunais, fornecedores de tecnologia e entidades reguladoras, promovendo tanto a colaboração (por meio da Plataforma de Governança Digital colaborativa do Poder Judiciário, chamada de Connect-JUS, por exemplo) quanto a competição (por meio do iGovTIC-JUD, por exemplo). Além disso, por estar inserida em um campo organizacional complexo e dinâmico, caracterizado por fortes interdependências com as partes interessadas, as pressões moldam suas práticas e estruturas, promovendo o isomorfismo organizacional.

- *Isomorfismo*: Isomorfismo refere-se à tendência das organizações de se tornarem semelhantes devido a pressões institucionais. Assim, de acordo com Scott (2013), a SETI-TJPR está sujeita a três tipos de isomorfismo:

- *Coercitivo*: resultante de pressões legais e regulamentares. A SETI-TJPR está sujeita a

imposições e regulamentações do Conselho Nacional de Justiça, além de uma série de outras normas que ditam como a tecnologia deve ser utilizada no judiciário. As diretrizes do CNJ (2021), como a Resolução nº 370/2021, são exemplos claros de pressões coercitivas que moldam suas práticas.

Além disso, a conformidade com diversas normas e a necessidade de seguir diretrizes estabelecidas pelo CNJ impõem uma padronização das práticas relacionadas à gestão da conformidade. Isso gera uma pressão coercitiva sobre os tribunais para se conformarem com as condutas de governança e gestão de TI, buscando assim legitimidade.

A SETI-TJPR enfrenta pressões coercitivas significativas, como por exemplo, as sanções e punições legais que podem resultar da não conformidade com as regulamentações. Essas pressões obrigam a secretaria a se sujeitar a diversos riscos relacionados à conformidade.

Outrossim, auditorias e inspeções regulares realizadas por órgãos de controle, como o Tribunal de Contas do Estado, obrigam a SETI a adotar padrões de conformidade alinhados com as exigências de transparência e responsabilidade pública.

- *Mimético*: esse tipo de isomorfismo caracteriza-se pela adoção de ações usadas por outros tribunais bem-sucedidos no intuito reduzir incertezas. A Teoria Institucional de base sociológica sugere que as organizações em um campo organizacional tendem a adotar estruturas similares devido a pressões miméticas. A SETI-TJPR, como parte do campo organizacional do Judiciário e das secretarias de tecnologia, não é exceção a essa tendência.

Assim, o uso de convenções e estruturas organizacionais semelhantes às de outras entidades do campo organizacional promove isomorfia e facilita a aceitação social. Senso assim, a SETI-TJPR deve adotar estruturas que sejam reconhecidas e aceitas amplamente, garantindo a sua integração e harmonização com o restante do sistema de justiça.

Nesse sentido, observa-se que tribunais com menor maturidade em governança de TI podem copiar as rotinas dos tribunais com maior nota no iGovTIC-JUD, o que potencializa a homogeneidade nas práticas institucionais. Inclusive essa prática é incentivada pelo CNJ pois a entidade incentiva que os resultados obtidos pelos tribunais sejam compartilhados com os demais órgãos do Poder Judiciário nacional por meio de publicações no ambiente colaborativo Connect-JUS, implementado pela Recomendação CNJ nº 93/2021 (CNJ, 2021c).

A norma recomenda o uso da Plataforma de Governança Digital Colaborativa do Poder Judiciário (Connect-Jus) voltada ao compartilhamento de Iniciativas, Projetos e Ações de Tecnologia da Informação, com incentivo ao trabalho colaborativo, interativo e integrado, para o intercâmbio das melhores práticas adotadas pelo Poder Judiciário. Nesse sentido, “modelos comparativos são utilizados por governos e empresas para comparar desempenhos, práticas operacionais, produtos, tecnologias, entre outros. O processo de comparação no qual são utilizados tais modelos é chamado *benchmarking*” (Falconi, 2009, p. 143).

- *Normativo*: relacionado à influência de profissionais e rotinas padronizadas (Dimaggio e Powell, 1991b). A profissionalização da TI e a adoção de melhores práticas baseadas em normas internacionais reforçam a legitimidade dos tribunais. Nessa esteira, verifica-se que o TJPR incentiva a especialização dos seus profissionais pelo Decreto Judiciário TJPR nº 353/2022, o qual concede a Gratificação de Incentivo à Qualificação Funcional aos servidores que possuem nível de graduação, especialização, mestrado e doutorado na área de TI (TJPR, 2022).

Além disso, também existem exigências de conformidade ética e responsabilidade social que influenciam a racionalidade organizacional. A SETI tem como dever manter práticas transparentes e éticas para preservar sua legitimidade e a confiança pública. Esse tema é regulamentado pelo Decreto Judiciário TJPR nº 523/2021, que Instituiu o Código de Ética e Conduta do Poder Judiciário do Estado do Paraná (TJPR, 2021).

Assim, a adesão a certificações em *frameworks* como ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) e COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technology*) também é um exemplo de pressão normativa que busca alinhar a SETI-TJPR com padrões reconhecidos internacionalmente, o que indica uma tendência de seguir padrões estabelecidos no mercado. Essas certificações criam um padrão de excelência e conformidade que é comum entre organizações que buscam legitimação e reconhecimento.

- *Cultura, Crenças, Valores e Comportamentos*: observou-se que a cultura organizacional da SETI-TJPR precisa promover a conformidade e a integridade, com crenças e valores que enfatizam eficiência, transparência e segurança. Esses valores necessitam de reforço no ambiente interno e externo, por normas sociais e regulatórias.

Nesse sentido, Brandão *et. al* (2017, p. 29) complementam a definição da integridade e da conformidade trazendo um terceiro elemento como essencial, a identidade, conforme demonstram as seguintes citações: “Uma vez definida e articulada, a identidade da organização torna-se a referência para a busca da sua integridade, com o auxílio do sistema de conformidade”. Em seguida afirma que a integridade “está associada à coerência entre o pensar, o falar e o agir, com reflexos na cultura e na reputação da organização”.

Por fim, o autor sustenta que:

O *compliance* não é simplesmente uma atividade, um departamento ou algo novo no mundo corporativo, mas a atitude (comportamento, conduta, uma forma de ser) de manter a conformidade das decisões e operações com suas políticas e procedimentos e com as leis e regulamentos, um processo apoiado em um sistema de controle interno corporativo. Não tem a ver só com a estrutura organizacional, apesar de depender dela para sua operacionalização.

Portanto, o código de ética, a integridade e a conformidade são conceitos inter-relacionados que formam a base de um sistema ético robusto no Poder Judiciário. Ele estabelece: os princípios – que são a referência fundamental para a integridade e conformidade; a integridade - que é o objetivo final da aplicação dos princípios do código de ética; e a conformidade, ou *compliance*, que funciona como o sistema que garante que os padrões de ética e integridade sejam seguidos. *Compliance* é o meio pelo qual a integridade é mantida, assegurando que todas as ações estejam de acordo com o código de ética e os regulamentos. (Brandão *et. al*, 2017). Dessa forma, esses elementos juntos buscam a confiança pública e a eficiência operacional dentro do Judiciário.

- *Influência de Pressões Externas*: a SETI-TJPR opera sob uma complexa rede de pressões externas que moldam suas rotinas e estruturas. Tais pressões exigem a conformidade com regulamentações, a adoção de padrões reconhecidos e a imitação de boas práticas. Assim, A capacidade da secretaria responder eficazmente a essas pressões é crucial para seu sucesso contínuo. Isso envolve a adaptação às regulamentações e políticas governamentais, a busca por certificações e padrões de excelência, e a adoção de inovações tecnológicas que promovam a eficiência nos processos.

A gestão dessas pressões externas deve ser estratégica, garantindo que a secretaria não apenas cumpra as exigências atuais, mas também se prepare para futuras mudanças e desafios no campo organizacional. A adaptação às regulamentações, como a implementação das normas ISO, é crucial para a sua legitimidade.

Diante do exposto, a necessidade de implementação de estruturas de *compliance* e governança de TI, conforme recomendado pelo CNJ, reforça a racionalidade da organização, garantindo que todas as ações e decisões estejam em conformidade com regulamentos estabelecidos e padrões recomendados.

- *Empreendedorismo Institucional*: o empreendedorismo institucional envolve a capacidade de desafiar e transformar as normas e práticas estabelecidas. A SETI-TJPR, por meio da implementação do proposto no presente trabalho, pode atuar como um empreendedor institucional ao liderar iniciativas inovadoras de conformidade, estabelecendo novas rotinas administrativas que podem ser adotados por outras instituições do campo organizacional (FLIGSTEIN, 1996).

Observa-se que com a implementação da Gestão de Conformidade na SETI-TJPR, a unidade ganha em potencial para se integrar à estratégia organizacional e com a estratégia nacional, garantindo que iniciativas de inovação e transformação sejam alinhadas aos objetivos de conformidade e governança. Isso promove a integração entre inovação e conformidade, essencial ao sucesso do empreendedorismo institucional. A postura empreendedora tem possibilidade de ser complementada por uma gestão de conformidade pujante, que não apenas garanta a aderência às normas, mas também impulsiona a cultura organizacional a seu favor.

A SETI-TJPR tem a oportunidade de servir como um exemplo de como o empreendedorismo institucional pode ser integrado de maneira eficaz por meio da gestão de conformidade, promovendo a transformação e a modernização contínua dentro do campo organizacional do Poder Judiciário, já que não se tem notícia atualmente de tribunal que tenha implantado SGC baseado em uma norma com a credibilidade da ABNT NBR ISO 37301:2021.

Processos de Institucionalização: De acordo com Tolbert e Zucker (1983) a Teoria Institucional possui três fases: **Habitualização** - nessa fase há a criação e formalização de novas estruturas, implementando práticas baseadas em normas como a ISO; **Objetificação** - nessa fase há consenso entre os responsáveis pela tomada de decisão sobre a importância e a implementação dessas práticas; e **Sedimentação** - a continuidade histórica das estruturas, se já estabelecidas e integradas, indica a fase de sedimentação.

Sendo assim, verificou-se que a SETI-TJPR se encontra na fase de Objetificação, pois está em processo de implementação e de obtenção de consenso sobre as novas práticas e processos recém implantados, buscando legitimação e aceitação institucional. Ademais, a secretaria tem institucionalizado práticas que são amplamente aceitas e legitimadas dentro da organização e no campo organizacional mais amplo. A natureza dinâmica do campo tecnológico sugere que a SETI deve continuar a evoluir e adaptar suas práticas para eventualmente alcançar a fase subsequente, de sedimentação. Nela essas práticas se tornam completamente enraizadas e consideradas como já consolidadas. Findado o diagnóstico usando a Teoria Institucional como base de análise, a seguir apresentam-se detalhes sobre a realização do questionário utilizando os princípios de conformidade da ABNT NBR ISO 37301:2021:

- *Análise Fatorial:* Para viabilizar a realização deste trabalho, foi elaborada uma proposta de estruturação do Sistema de Gestão da Conformidade (SGC) de TI no TJPR, que foi apresentada em um evento de divulgação realizado por meio de uma reunião *online* utilizando a ferramenta de videoconferência *Microsoft Teams*. Durante esse evento, foi disponibilizado o endereço eletrônico para que todos os servidores e estagiários lotados na secretaria pudessem responder ao questionário proposto.

Estes puderam inserir suas respostas por um período de 10 dias durante o mês de junho de 2024. A coleta de dados resultou em informações que foram analisadas utilizando o software *IBM® SPSS Statistics*. A análise fatorial foi empregada no presente trabalho com o intuito de reduzir e sintetizar variáveis, agrupando-as em um número menor de fatores ou dimensões. Isso permitiu identificar as dimensões principais, simplificando a análise dos dados, pois o número de dimensões resultantes foi menor do que o conjunto original de variáveis, que no presente caso eram de 39 inicialmente.

Assim, essas variáveis trabalhadas na análise fatorial são derivadas de cada um dos sete tópicos da norma ABNT NBR ISO 37301: contexto, liderança, planejamento, suporte, operação, avaliação de desempenho e melhoria. A amostra foi composta por respostas de 119 indivíduos, que deveriam responder às afirmações de acordo com seu grau de concordância com cada uma delas, considerando notas de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 5 a “Concordo

totalmente”.

Ao final, a análise factorial permitiu identificar seis fatores principais que orientaram a estruturação do SGC:

- *Gestão Geral da Conformidade*: o fator inclui aspectos de monitoramento, *feedback*, indicadores, relatórios, registros, auditoria, liderança, melhoria, operação e suporte à conformidade.

O nome dado a este fator faz referência à natureza mista das práticas e processos envolvidos nas práticas do Sistema de Gestão da Conformidade.

- *Princípios de liderança e responsabilidades na conformidade*: este fator abrange a implementação de princípios pela Alta Direção e pelo Órgão Diretivo, a adequação da política de conformidade, as responsabilidades definidas e a operação do Sistema de Gestão de Conformidade.

O nome deste fator envolve também a operação eficaz do sistema de gestão.

- *Definição e gestão do sistema de conformidade*: o fator abrange a determinação do escopo do Sistema de Gestão de Conformidade, a manutenção do sistema, a documentação das obrigações e a avaliação de riscos de conformidade. O nome dado ao fator engloba a abrangência e a manutenção do sistema, bem como as demais áreas já abordadas para ele.

- *Documentação e controle da gestão da conformidade*: o fator envolve a documentação, a atualização frequente dessa documentação e o controle das informações relacionadas ao tema. O nome dado ao fator reflete a importância da documentação e do controle das informações de conformidade.

- *Comprometimento da liderança, melhoria contínua e planejamento*: o fator abrange os aspectos de liderança, melhoria contínua e planejamento no contexto da gestão da conformidade na SETI-TJPR. O nome dado a este fator abrange também o planejamento estratégico para lidar com riscos e oportunidades de conformidade.

- *Compreensão estrutural e necessidades das partes interessadas*: Este fator envolve o conhecimento da própria estrutura e contexto geral da SETI-TJPR, bem como a compreensão das necessidades das partes interessadas. O nome dado a este fator reflete o entendimento da organização sobre sua estrutura interna e o ambiente em que opera.

Por fim, a estruturação do SGC foi proposta com base na norma ABNT NBR ISO 37301, incluindo a criação de duas minutas de normas: uma baseada na estrutura da norma; e outra nos resultados da análise fatorial.

Com a implementação de uma das versões estruturantes do SGC, a SETI-TJPR tem à sua disposição mecanismos para adaptar suas práticas às pressões institucionais, promovendo a conformidade com as diretrizes do CNJ e outras normas. A adaptação às pressões isomórficas é oportunizada por meio do conteúdo proposto na seção referente ao contexto organizacional, o que permite que a SETI-TJPR se alinhe às melhores práticas do campo organizacional.

A necessidade de promover uma cultura de conformidade e ética dentro da SETI-TJPR foi abordada com a proposta de programas de treinamento e conscientização. A promoção de uma cultura de conformidade foi proposta, contribuindo para o comprometimento dos servidores com as políticas e procedimentos estabelecidos.

A falta de documentação adequada e controle das informações relacionadas à conformidade foi enfrentada com o desenvolvimento de uma documentação abrangente e um sistema de controle das informações relacionadas à conformidade consistente com as melhores práticas existentes. A melhoria na documentação e controle das informações fortalece o SGC, garantindo a disponibilidade e adequação das informações necessárias.

- *Comparativo entre as duas minutas:* o quadro a seguir apresenta um comparativo detalhado entre as duas minutas, destacando as diferenças encontradas em suas estruturas e abordagens, bem como uma análise comparativa entre a estrutura trazida pela norma ISO 37301 e a percepção dos servidores da SETI-TJPR.

Quadro 1 | Comparativo entre as duas minutas

MINUTA BASEADA NA ESTRUTURA DA ABNT NBR ISO 37301	MINUTA BASEADA NA ANÁLISE FATORIAL
<ul style="list-style-type: none"> Estrutura: Segue rigorosamente os sete tópicos da norma ISO 37301: Contexto da organização, Liderança, Planejamento, Apoio e suporte, Operação, Avaliação de desempenho e Melhoria. Detalhamento: Cada seção é detalhada conforme os requisitos da norma, garantindo uma abordagem completa e padronizada. Foco: Enfatiza a conformidade com a norma ISO 37301, proporcionando uma estrutura robusta e reconhecida internacionalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> Estrutura: Desenvolvida com base nos resultados da análise fatorial, identificando seis fatores principais: Compreensão estrutural e das necessidades das partes interessadas, Definição e gestão do sistema de conformidade, Documentação e controle da gestão da conformidade, Comprometimento da liderança, melhoria contínua e planejamento, Gestão geral da conformidade e Melhoria. Flexibilidade: Reflete o entendimento interno dos servidores e estagiários da SETI-TJPR, permitindo uma adaptação mais específica às necessidades e percepções locais. Foco: Enfatiza a percepção prática e realista dos envolvidos, proporcionando uma abordagem personalizada e contextualizada.

Estrutura da norma ISO 37301:

- Contexto da organização:** Define a necessidade de compreender o ambiente interno e externo, as partes interessadas e as obrigações de conformidade.
- Liderança:** Enfatiza o papel da alta administração em demonstrar liderança e compromisso com a conformidade.
- Planejamento:** Foca na identificação de riscos e oportunidades, estabelecendo objetivos de conformidade.
- Apoio e suporte:** Inclui recursos, competências, conscientização e comunicação.
- Operação:** Detalha os processos operacionais necessários para garantir a conformidade.
- Avaliação de desempenho:** Envolve monitoramento, medição, análise e auditorias internas.
- Melhoria:** Promove a melhoria contínua do sistema de gestão da conformidade.

- Percepção trazida pelo questionário realizado na SETI-TJPR;
- Compreensão estrutural e das necessidades das partes interessadas:** Reflete a importância de entender a estrutura interna e as expectativas das partes interessadas.
- Definição e gestão do sistema de conformidade:** Enfatiza a necessidade de estabelecer e manter um sistema de conformidade eficaz.
- Documentação e controle da gestão da conformidade:** Destaca a importância da documentação e do controle das informações de conformidade.
- Comprometimento da liderança, melhoria contínua e planejamento:** Refere-se à necessidade de comprometimento da liderança e de um planejamento contínuo.
- Gestão geral da conformidade:** Abrange uma visão ampla da gestão da conformidade, incluindo monitoramento e avaliação.
- Melhoria:** Foca na melhoria contínua e na ação corretiva.

Fonte: elaborada pelo autor

Dessa forma, a minuta baseada na ABNT oferece uma estrutura padronizada e reconhecida internacionalmente, enquanto a minuta baseada na análise fatorial proporciona uma abordagem mais personalizada e adaptada às percepções internas da SETI-TJPR. Além disso, esta abordagem permite uma adaptação mais específica às necessidades e percepções locais, refletindo o entendimento interno dos envolvidos sobre a gestão da conformidade.

Assim, considerando que as minutas possuem abordagens diferentes, a escolha entre elas, dependerá das prioridades da SETI-TJPR em termos de conformidade normativa, de um lado, e adaptação às necessidades locais, de outro.

CONCLUSÃO

O presente trabalho alcançou seu objetivo de propor a estruturação de um Sistema de Gestão da Conformidade (SGC) para a Secretaria de Tecnologia da Informação (SETI) do Tribunal de Justiça do Paraná (TJPR), com base nas orientações da norma ABNT NBR ISO 37301:2021. A importância da implementação de um SGC estruturado é evidenciada pela necessidade de aderência às diretrizes impostas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e pelas pressões institucionais que permeiam o campo organizacional do Judiciário.

A criação de duas minutas, uma baseada na estrutura da norma ABNT NBR ISO 37301:2021 e outra nos resultados da Análise Fatorial, oferece flexibilidade à SETI-TJPR, permitindo que a instituição escolha a versão que melhor se adapta às suas necessidades e prioridades locais. Ambas as abordagens têm o potencial de promover uma melhoria significativa na governança de TI, elevando os níveis de conformidade da secretaria.

Independente do modelo a ser utilizado, a implementação do SGC é um passo fundamental para melhorar a nota obtida pelo TJPR no Índice de Governança de TIC do Poder Judiciário (iGovTIC-JUD) nas futuras aferições. Tal fato contribui para a eficiência, eficácia, efetividade e economia dos serviços judiciais, conforme os objetivos da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD), o que fortalece sua reputação institucional e reforça a confiança das partes interessadas. Essa confiança é fundamental não apenas para a Secretaria, mas também para o funcionamento eficaz do Poder Judiciário como um todo.

No cenário mais amplo, a adoção do SGC pode servir como modelo para outros órgãos do Judiciário que enfrentam desafios semelhantes. A padronização e a disseminação de boas práticas são incentivadas por meio da plataforma Connect-JUS, fomentando um ambiente colaborativo entre os tribunais. Assim, espera-se que a implementação de um SGC na SETI-TJPR contribua para a melhoria contínua da gestão da conformidade e inspire inovações em governança em outras instituições.

Por fim, ao alinhar as rotinas internas com as normas internacionais e as expectativas sociais e regulamentares, a SETI-TJPR se coloca como uma unidade da organização comprometida com a eficiência, transparência e responsabilidade no uso da tecnologia. Essa postura empreendedora reforça o papel da secretaria como um agente de mudança no campo organizacional, promovendo a modernização contínua do Judiciário.

CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS

Com o presente trabalho almeja-se fornecer uma estrutura mínima de Governança para proporcionar o Gerenciamento da Conformidade de TIC ao maior número possível de normas relacionadas às atividades da SETI-TJPR. Além disso, como consequência desse resultado, espera-se alcançar contribuições técnicas e sociais como: identificação e mitigação de riscos; melhoria da aferição da maturidade de Governança de TI (iGovTIC-JUD); aumento da confiança das partes interessadas, dentre elas a facilitação de auditorias e conformidades regulatórias; transparência, prestação de contas e responsabilidade social corporativa; e composição de elemento essencial na construção do Modelo de Governança (baseado na norma ABNT NBR ISO 38500:2018) almejado pela secretaria.

Em síntese, a estruturação proposta e realizada por uma das minutas que estruturaram a Gestão da Conformidade da SETI-TJPR permite alcançar tais resultados. A partir da publicação e vigência dessa norma poderão ser elaborados planos, processos e procedimentos que detalhem as rotinas administrativas relacionadas ao gerenciamento da conformidade, tornando o modelo de gestão uma prática nas rotinas na secretaria. Além disso, em um cenário mais otimista, existe a possibilidade de certificação e de que a implantação de um SGC baseado na ABNT NBR ISO 37301:2021 possa ser copiada por outros órgãos do Poder Judiciário, já que a ENTIC-JUD fomenta esse comportamento mimético.

Assim, a cooperação e a colaboração entre os agentes que fazem parte desse campo organizacional têm potencial de serem estimuladas por meio da própria plataforma Connect-JUS ou ainda pelos frequentes eventos de divulgação de iniciativas inovadoras e inspiradoras realizadas pelo CNJ para todo o Poder Judiciário nacional.

Ademais, com base nos resultados obtidos e na estrutura proposta, trabalhos futuros relacionados a temas como i) Implementação e monitoramento do SGC; ii) Treinamento e capacitação; iii) Avaliação do impacto do SGC; e iv) Normatizações derivadas da minuta, são possibilidades a serem exploradas em outros estudos.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 37301**: Sistemas de gestão de *compliance* - Requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro, p. vi. 2021.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO/IEC 38500**: Tecnologia da informação - Governança da TI para a organização. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.
- BADIN, L. A. O Conselho Nacional de Justiça: pedra angular da Reforma Constitucional do Poder Judiciário. 30 de novembro de 2008. **Revista Brasileira de Estudos Constitucionais**. Disponível em: <<https://labadin.adv.br/o-conselho-nacional-de-justica-pedra-angular-da-reforma-constitucional-do-poder-judiciario>>. Acesso em: 28 set. 2023.
- BARDIN, Laurence *et al.* Análise de conteúdo. Edições 70. **Lisboa. Portugal**, 2011.
- BOWEN, G. A. Document analysis as a qualitative research method. **Qualitative research journal**, v. 9, n. 2, p. 27-40, 2009.
- BRANDÃO, C. E. L., FONTES FILHO, J. R., MURITIBA, S. N. **Governança corporativa e integridade empresarial: dilemas e desafios** – 1. ed. – São Paulo: Saint Paul Editora, 2017.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **O verdadeiro poder**. Falconi Editora, 2009.
- CELLARD, A. A Análise Documental. In: POUPART, J. *et al.* A Pesquisa Qualitativa: Enfoques Epistemológicos e Metodológicos. **Petrópolis: Vozes**, 2008. p. 295-316.
- CNJ - Conselho Nacional de Justiça. **Guia da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário ENTIC-JUD 2021-2026**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/11/guia-da-entic-jud-res370-2021-10-07-rev2.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2024.
- CNJ - Conselho Nacional de Justiça. **Guia da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário ENTIC-JUD 2021-2026**. Brasília: CNJ, 2021b. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/11/guia-da-entic-jud-res370-2021-10-07-rev2.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2024.
- CNJ - Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em números 2023** / Conselho Nacional de Justiça. – Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/09/justica-em-numeros-2023-010923.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2023.
- CNJ - Conselho Nacional de Justiça. **Prêmio Nacional de Qualidade** / Conselho Nacional de Justiça. – Brasília: CNJ, 2023a. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/premio-cnj-de-qualidade>>. Acesso em: 28 nov. 2023.
- CNJ - Conselho Nacional de Justiça. **Recomendação nº 93**, de 06 de abril de 2021. 2021c. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3842>>. Acesso em: 30 out. 2023.
- DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**, p. 147-160, 1983.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. The new institutionalism in organizational analysis. **Chicago: The University of Chicago Press**, 1991b, p. 63-82.

FLIGSTEIN, N. Markets as Politics: A Political-Cultural Approach to Market Institutions. **American Sociological Review**, Vol. 61, p. 656-673, 1996.

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

HAIR JR., J. F.; WILLIAM, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E. **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

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

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

PACHECO, A. P. de C. Governance of Information Technology in the Judiciary: An analysis based on the questionnaire iGovTIC-JUD. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 10, n. 9, p. e23610917862, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i9.17862. Disponível em: <<https://rsdjurnal.org/index.php/rsd/article/view/17862>>. Acesso em: 11 out. 2023.

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

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

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

TJPR. Decreto judiciário Nº 353/2022 – GP. Disponível em: <<https://www.tjpr.jus.br/legislacao-atos-normativos/-/atos/documento/4658631>>. Acesso em: 14 set. 2024.

TJPR. Decreto Judiciário Nº 523/2021 – GP. Disponível em: <<https://www.tjpr.jus.br/legislacao-atos-normativos/-/atos/documento/4636336>>. Acesso em: 14 set. 2024.

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

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



UNITAU
Universidade de Taubaté