

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA  
LINHA DE PESQUISA: ESTRATÉGIA

**RENAN RAFAEL MARCON**

**GOVERNANÇA E INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA NACIONAL DE  
TIC NO TJPR**

**GUARAPUAVA  
2024**

**RENAN RAFAEL MARCON**

**GOVERNANÇA E INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA NACIONAL DE  
TIC NO TJPR**

Relato Técnico de pesquisa apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) – Mestrado Profissional em Administração, área de concentração de estratégia, inovação e tecnologia da Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Ferreira de Lima

**GUARAPUAVA  
2024**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Catálogo na Publicação  
Rede de Bibliotecas da Unicentro

M321g Marcon, Renan Rafael  
Governança e institucionalização da estratégia nacional de TIC no TJPR  
/ Renan Rafael Marcon. -- Guarapuava, 2024.  
viii, 194 f. : il. ; 28 cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual do Centro-Oeste,  
Programa de Pós-Graduação em Administração. Área de Concentração:  
Estratégia, Inovação e Tecnologia, 2024.

Orientador: Luciano Ferreira de Lima

Banca examinadora: Léo Raifur, Caroline Coradassi Almeida Santos

### Bibliografia

1. Governança. 2. Tecnologia da Informação. 3. Gestão da Conformidade.  
4. ABNT NBR ISO 37301. 5. CNJ. 6. ENTIC-JUD. I. Título. II. Programa de  
Pós-Graduação em Administração.

CDD 658

## RESUMO

O presente relato técnico aborda desafios encontrados pelos setores responsáveis pela Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC<sup>1</sup>) dos órgãos do Poder Judiciário brasileiro no que se refere ao alinhamento estratégico exigido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Nesse contexto, cada tribunal deve alinhar suas estratégias com a Estratégia Nacional de TIC do Poder Judiciário, que pretende melhorar a governança, a gestão e a colaboração tecnológica. Tal direcionamento é avaliado anualmente pelo Índice de Governança de TIC do Poder Judiciário (iGovTIC-JUD). Dessa forma, os departamentos/secretarias de Tecnologia da Informação dos tribunais são instigados a organizar a adesão a uma infinidade de regulamentos, regras, leis, boas práticas e afins, além de estarem em conformidade com a legalidade - princípio constitucionalmente inerente à toda administração pública. Assim, o objetivo geral do estudo é estruturar o Sistema de Gestão<sup>2</sup> da Conformidade (SGC) na Secretaria de Tecnologia da Informação do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (SETI-TJPR). Essa estruturação também serviu para a composição de um dos pilares necessários ao desenvolvimento de um Modelo de Governança de TIC, necessidade premente na estrutura da secretaria. Para o alcance do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: i) Estruturar a análise do contexto da organização; ii) Estabelecer liderança e comprometimento; iii) Desenvolver um plano de implementação; iv) Estabelecer processos de avaliação de desempenho e melhoria contínua; e v) Investigar qual é o perfil socioprofissional dos respondentes. A pesquisa foi classificada como descritiva e aplicada, utilizando uma abordagem qualitativa e quantitativa. Nesse sentido, ainda relacionado ao aspecto metodológico, foi realizado um questionário junto aos servidores e estagiários da secretaria, além de uma Pesquisa documental, como ferramentas de coleta de dados. O questionário abrangeu os sete focos de análise da norma ABNT NBR ISO 37301/2021<sup>3</sup>, quais sejam: Contexto da organização, Liderança, Planejamento, Apoio e suporte, Operação, Avaliação de desempenho e Melhoria. A análise dos dados coletados pelo questionário utilizou a Análise Fatorial para identificar fatores latentes e orientar a criação do Sistema de Gestão da Conformidade na SETI-TJPR. Para auxiliar o diagnóstico do contexto avaliado, foram utilizados conceitos da Teoria Institucional como base. Os resultados da análise fatorial permitiram identificar seis fatores principais que orientaram a estruturação do SGC: 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. Além disso, foi possível traçar o perfil socioprofissional dos respondentes, verificando características como unidade de lotação, tempo de serviço no TJPR, nível de escolaridade, cargo, sexo e faixa etária. O diagnóstico realizado com base na Teoria Institucional revelou que a SETI-TJPR opera sob fortes pressões institucionais, especialmente influenciada pelas normas do CNJ, que orientam a adoção de melhores práticas em governança de TI e conformidade. As pressões coercitivas, miméticas e normativas moldam suas práticas e

---

<sup>1</sup> 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 (CNJ, 2021b). O termo TI (Tecnologia da Informação) é mais utilizado na literatura da área. Já o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) utiliza o termo TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação). No presente estudo ambos são considerados sinônimos

<sup>2</sup> Sistema de gestão - conjunto de elementos inter-relacionados ou interagindo de uma organização para estabelecer políticas e objetivos assim como processos para atingir esses objetivos (ISO, 2021).

<sup>3</sup> A ABNT é a Associação Brasileira de Normas Técnicas, entidade privada responsável pela normalização técnica no Brasil, a qual publica normas técnicas que regulamentam diversas áreas de conhecimento, buscando padronizar processos, produtos e serviços. A NBR ISO 37301 é uma norma publicada por ela, baseando-se na norma internacional de mesmo nome, desenvolvida pela Organização Internacional de Normalização (ISO) e que trata do sistema de gestão de conformidade. A conformidade refere-se ao cumprimento das leis, regulamentos, políticas e padrões éticos aplicáveis a uma organização.

estruturas, promovendo o isomorfismo organizacional. A cultura organizacional da SETI-TJPR precisa promover a conformidade e a integridade, com crenças e valores que enfatizam eficiência, transparência e segurança. O estudo concluiu que a implementação de um Sistema de Gestão da Conformidade é essencial para manter e melhorar a nota obtida pelo TJPR no iGovTIC-JUD nas futuras aferições, contribuindo para a eficiência, eficácia, efetividade e economia dos serviços judiciais. Foram propostas duas minutas de normas para a estruturação do Sistema de Gestão da Conformidade: uma baseada na estrutura da ABNT NBR ISO 37301 e outra desenvolvida a partir dos resultados da Análise Fatorial. A escolha entre elas dependerá das prioridades da SETI-TJPR em termos de conformidade normativa e adaptação às necessidades locais. As principais limitações do estudo incluem a amostra restrita aos servidores e estagiários da SETI-TJPR, a dificuldade de generalização dos resultados para outras unidades do TJPR ou outros tribunais, e a complexidade do processo de implementação das minutas propostas, que depende da disponibilidade de recursos humanos, financeiros e de infraestrutura. Recomenda-se desenvolver um plano detalhado para a implementação do SGC, seguido de um monitoramento contínuo para garantir a adesão aos padrões estabelecidos e a identificação de áreas de melhoria. Além disso, é necessário realizar programas de treinamento e capacitação para todos os servidores da SETI-TJPR, desenvolver métricas e indicadores para avaliar o impacto do SGC na governança e gestão da TIC, e investigar as razões por trás das diferenças de percepção entre gestores e não-gestores sobre a maturidade da Gestão da Conformidade. Espera-se que a estruturação proposta forneça uma base mínima de Governança para o Gerenciamento da Conformidade de TIC, contribuindo para a melhoria da aferição da maturidade de Governança de TI, o aumento da confiança das partes interessadas, a facilitação de auditorias e conformidades regulatórias, a transparência e a prestação de contas. Além disso, a implementação do SGC pode servir como modelo para outros órgãos do Poder Judiciário, promovendo a cooperação e a colaboração entre as unidades.

**Palavras-chave:** Governança; Tecnologia da Informação; Gestão da Conformidade; ABNT NBR ISO 37301; CNJ; ENTIC-JUD.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 - Justiça Comum e Especial</b> .....	13
<b>Quadro 2 - Normas estratégicas e respectivos desdobramentos para as áreas de TIC do Poder Judiciário Brasileiro</b> .....	19
<b>Quadro 3 - Valor do iGovTIC-JUD por ano no âmbito nacional</b> .....	20
<b>Quadro 4 - Perspectivas Teóricas sobre Campos Organizacionais</b> .....	43
<b>Quadro 5 - Diferentes mecanismos de Governança de TI</b> .....	48
<b>Quadro 6 - Classificação da pesquisa</b> .....	71
<b>Quadro 7 - Exemplos da nomenclatura de relatos para divulgação de resultados de estudos</b> .....	73
<b>Quadro 8 - Exemplo visual da diferença de organização entre artigo e relato técnico</b> ....	74
<b>Quadro 9 - Cronograma</b> .....	78
<b>Quadro 10 - Relação entre Perguntas do questionário, variáveis da análise fatorial e tópicos da ABNT NBR ISO 37301</b> .....	100
<b>Quadro 11 - Fatores e variáveis relacionadas</b> .....	118
<b>Quadro 12 - Variáveis e respectivas perguntas no questionário e seus códigos</b> .....	119
<b>Quadro 13 - Desafios e problemas x Resultados alcançados</b> .....	126
<b>Quadro 14 - Comparativo entre as duas minutas</b> .....	130

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 - Fluxograma de resumo da estrutura do presente estudo</b> .....	11
<b>Figura 2 - Organograma do Poder Judiciário de acordo com a Constituição Federal de 1988</b> .....	14
<b>Figura 3 - Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026</b> .....	17
<b>Figura 4 - Mapa estratégico de TIC do Poder Judiciário</b> .....	18
<b>Figura 5 - iGovTIC-JUD (2016 a 2023) - Nota do TJPR x Média nacional</b> .....	21
<b>Figura 6 - Seções Judiciárias – 1º grau - TJPR</b> .....	23
<b>Figura 7 - Núcleos Regionais de Informática e o total de comarcas atendidas</b> .....	24
<b>Figura 8 - Números complementares sobre a infraestrutura de TIC do TJPR</b> .....	26
<b>Figura 9 - Organograma da SETI-TJPR de acordo com a Lei Estadual nº 21.081</b> .....	27
<b>Figura 10 - Servidores da SETI-TJPR</b> .....	28
<b>Figura 11 - Desdobramentos da Estratégia Nacional do Poder Judiciário</b> .....	33
<b>Figura 12 - <i>Compliance</i> (conformidade)</b> .....	34
<b>Figura 13 - Componentes do processo de institucionalização</b> .....	45
<b>Figura 14 - Estrutura de Governança do TJPR</b> .....	52
<b>Figura 15 - Integração Governança Corporativa x Governança de TI</b> .....	53
<b>Figura 16 - Governança x Gestão</b> .....	54
<b>Figura 17 - Governança de TI x Gestão de TI</b> .....	54
<b>Figura 18 - Relação entre os níveis de Governança</b> .....	55
<b>Figura 19 - Elementos do Sistema de Gerenciamento da Conformidade</b> .....	61
<b>Figura 20 - Princípios da norma ISO 38500: 2018</b> .....	63
<b>Figura 21 - Ciclo de Governança de TI</b> .....	66
<b>Figura 22 - Estrutura do relato tecnológico a ser submetido – Semead</b> .....	76
<b>Figura 23 - Tempo médio para concluir o questionário</b> .....	81
<b>Figura 24 - Parâmetros de entrada da análise fatorial (Descritivos)</b> .....	106
<b>Figura 25 - Parâmetros de entrada da análise fatorial (Extração)</b> .....	107
<b>Figura 26 - Parâmetros de entrada da análise fatorial (Rotação)</b> .....	107
<b>Figura 27 - Parâmetros de entrada da análise fatorial (Escores de fatores)</b> .....	108
<b>Figura 28 - Parâmetros de entrada da análise fatorial (Opções)</b> .....	108
<b>Figura 29 - Teste scree</b> .....	112
<b>Figura 30 - Pergunta 4 do questionário</b> .....	125

<b>Figura 31 - Questões socioprofissionais - Lotação</b> .....	180
<b>Figura 32 - Questões socioprofissionais - Tempo no TJPR</b> .....	180
<b>Figura 33 - Questões socioprofissionais - Escolaridade</b> .....	181
<b>Figura 34 - Questões socioprofissionais – Ocupa cargo de gestão</b> .....	181

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 - Teste de KMO e Bartlett</b> .....	109
<b>Tabela 2 – Matriz de Comunalidades</b> .....	111
<b>Tabela 3 - Matriz de variância total explicada</b> .....	113
<b>Tabela 4 - Matriz de componentes</b> .....	115
<b>Tabela 5 - Matriz de componentes rotacionada</b> .....	117

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANPAD	Associação Nacional de Pós-graduação e pesquisa em Administração
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CGESTIC	Comitê de Gestores de Tecnologia da Informação de Comunicação
CGOVTIC	Comitê de Governança de Tecnologia da Informação de Comunicação
CIO	<i>Chief Information Officer</i>
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
COBIT	<i>Control Objectives for Information and related Technology</i>
ENSEC-PJ	Estratégia Nacional de Segurança da Informação e Cibernética do Poder Judiciário
ENTIC-JUD	Estratégia Nacional do Poder Judiciário na Estratégia Nacional de TIC do Poder judiciário
IGOVTIC-JUD	Índice de Governança de TIC do Poder Judiciário
ISA	<i>International Federation of the National Standardizing Associations</i>
ISACA	<i>Information Systems Audit and Control Association</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library</i>
KMO	<i>Kaiser Meyer Olkin</i>
PCTIC	Plano de Capacitação de TIC
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i> (Ciclo de melhoria contínua)
PDTIC	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação
PPGADM/UNICENTRO	Programa de Pós-Graduação em Administração - Unicentro
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PTD	Plano de Transformação Digital
PDTIC	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação
SEMEAD	Seminários em Administração da Universidade de São Paulo
SGC	Sistema de Gestão de Conformidade
SETI	Secretaria de Tecnologia da Informação
SETI-GOV	Assessoria de Governança de TI da SETI
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TJPR	Tribunal de Justiça do Estado do Paraná
UNSCC	<i>United Nations Standards Coordinating Committee</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
2.1 ESTRUTURA DO PODER JUDICIÁRIO.....	13
2.1.1 Justiça Estadual .....	14
2.2 ESTRATÉGIA NACIONAL DO PODER JUDICIÁRIO E ESTRATÉGIA NACIONAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO (ENTIC-JUD 2021-2026) .....	15
2.2.1 Índice de Governança de TIC do Poder Judiciário - iGovTIC-JUD.....	20
2.3 TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ .....	23
2.3.1 Secretaria de Tecnologia da Informação (SETI) do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR) .....	24
<b>3 PROBLEMA DIAGNOSTICADO E OPORTUNIDADE.....</b>	<b>33</b>
<b>4 OBJETIVOS .....</b>	<b>36</b>
4.1 OBJETIVO GERAL .....	36
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	36
<b>5 EMBASAMENTO CIENTÍFICO.....</b>	<b>39</b>
5.1 TEORIA INSTITUCIONAL .....	39
5.1.1 O velho e o novo Institucionalismo.....	40
5.1.2 Racionalidade e sistemas socioculturais .....	40
5.1.3 Organizações e ambiente: ambiente técnico e institucional, níveis de análise, campo organizacional e pressões isomórficas .....	41
5.1.4 Legitimação.....	43
5.1.5 Empreendedorismo Institucional.....	44
5.1.6 Processos de institucionalização .....	44
5.2 PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA LEGALIDADE E A CONFORMIDADE .....	46
5.3 GOVERNANÇA DE TI .....	47
5.4 GOVERNANÇA CORPORATIVA X GOVERNANÇA DE TI.....	51
5.5 GOVERNANÇA DE TI X GESTÃO DE TI.....	53
5.6 NORMAS DE PADRONIZAÇÃO .....	55
5.6.1 ISO - (International Organization for Standardization) .....	56
5.6.2 ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas .....	57
5.7 MODELOS DE GOVERNANÇA DE TI.....	57

5.7.1 ABNT ISO 38500: 2018 - Tecnologia da Informação — Governança da TI para a organização.....	57
5.7.2 COBIT - <i>Control Objectives for Information and related Technology</i> .....	59
5.8 ABNT NBR ISO 37301: 2021 - SISTEMAS DE GESTÃO DE CONFORMIDADE - REQUISITOS COM ORIENTAÇÃO PARA USO .....	60
5.8.1 Princípio da conformidade na ABNT ISO 38500 e no COBIT .....	63
5.9 GOVERNANÇA DE TI E CONFORMIDADE.....	65
5.10 GOVERNANÇA DE TI E TEORIA INSTITUCIONAL.....	67
5.11 GESTÃO DA CONFORMIDADE E CULTURA ORGANIZACIONAL .....	68
<b>6 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>71</b>
6.1 RELATO TÉCNICO .....	72
6.2 CRONOGRAMA.....	78
6.3 COLETA DE DADOS PARA USO NA ANÁLISE FATORIAL .....	79
6.3.1 Questionário .....	79
6.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS: ANÁLISE FATORIAL.....	82
6.4.1 A utilização da Análise Fatorial no presente trabalho.....	86
6.5 PESQUISA DOCUMENTAL .....	88
6.6 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E PESQUISA DOCUMENTAL .....	90
<b>7 DIAGNÓSTICO E INTERVENÇÃO: IMPLEMENTAÇÃO E RESULTADOS.....</b>	<b>92</b>
7.1 DIAGNÓSTICO DA SETI-TJPR COM BASE NA TEORIA INSTITUCIONAL .....	92
7.1.1 Legitimidade Organizacional .....	92
7.1.2 Campo Organizacional.....	93
7.1.3 Isomorfismo .....	93
7.1.4 Cultura, Crenças, Valores e Comportamentos .....	95
7.1.5 Influência de Pressões Externas .....	96
7.1.6 Empreendedorismo Institucional.....	97
7.1.7 Processos de Institucionalização .....	98
7.2 RESULTADOS .....	99
7.2.1 Resultados obtidos com a Análise Fatorial .....	100
7.2.2 Média dos valores.....	124
7.2.3 Avaliação Crítica dos Resultados Alcançados .....	126
7.2.4 Outros resultados.....	128

7.3 CONCLUSÃO, ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	129
7.3.1 Comparativo entre as duas minutas.....	130
7.3.2 Sustentabilidade do Sistema de Gerenciamento de Conformidade.....	131
7.3.3 Limitações .....	132
7.3.4 Trabalhos futuros.....	133
7.3.5 Contribuições esperadas .....	134
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>135</b>
<b>APÊNDICE A - Questionário.....</b>	<b>147</b>
<b>APÊNDICE B - Respostas obtidas no questionário de conformidade.....</b>	<b>159</b>
<b>APÊNDICE C - Matriz de correlação .....</b>	<b>161</b>
<b>APÊNDICE D - Matriz anti-imagem.....</b>	<b>162</b>
<b>APÊNDICE E - Minuta da norma que estrutura o Sistema de Gestão da Conformidade da SETI-TJPR – baseada na estrutura da norma ABNT NBR ISO 37301 .....</b>	<b>163</b>
<b>APÊNDICE F - Minuta da norma que estrutura o Sistema de Gestão da Conformidade da SETI-TJPR – Baseada na análise fatorial.....</b>	<b>170</b>
<b>APÊNDICE G - Respostas obtidas no questionário socioprofissional.....</b>	<b>178</b>
<b>APÊNDICE H - Respostas e médias obtidas em cada pergunta do questionário .....</b>	<b>183</b>
<b>APÊNDICE I - Perguntas e médias obtidas em cada pergunta do questionário (diferença entre ocupantes de cargos de gestão e não-ocupantes).....</b>	<b>184</b>
<b>ANEXO I - AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE TRABALHO CIENTÍFICO COM PESQUISA POR MEIO DE QUESTIONÁRIO ONLINE ANÔNIMO.....</b>	<b>185</b>
<b>ANEXO II - PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE CONFORMIDADE DE TI NO TJPR .....</b>	<b>190</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente relato técnico descreve a problemática envolvida na tentativa de dar mais eficiência aos órgãos do Poder Judiciário Brasileiro por meio da utilização da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Tal iniciativa é encabeçada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que possui a responsabilidade de definir e desdobrar a Estratégia Nacional do Poder Judiciário na Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD). 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.

A adequação das estruturas de TIC de cada um dos tribunais é medida anualmente pelo Índice de Governança de TIC do Poder Judiciário - iGovTIC-JUD, que permite acompanhar a evolução no nível de maturidade em Governança, Gestão e Infraestrutura de TIC dos órgãos do Poder Judiciário do país inteiro. Isso faz com que tal índice seja o principal indicador relacionado às áreas de TIC dos órgãos do Poder Judiciário Brasileiro, tornando-o o principal norteador das iniciativas estratégicas dessas unidades.

Sendo assim, o intuito do presente trabalho foi contribuir para a melhoria/manutenção da nota obtida pelo TJPR nas próximas aferições anuais do iGovTIC-JUD, por meio da proposição uma norma que estruture um Sistema de Gestão da Conformidade (SGC) da Secretaria de Tecnologia da Informação (SETI) do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR).

Tais situações geraram uma série de obrigações relacionada à adesão a procedimentos, recomendações e boas práticas aplicáveis às áreas responsáveis pela TIC dos tribunais vinculados ao CNJ. Daí surge o problema a ser enfrentado no presente trabalho: a necessidade de estruturação de um Sistema de Gestão da Conformidade dentro da SETI-TJPR.

Essa 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 de forma com o objetivo de centralizar e coordenar as iniciativas internacionais de padronização, no intuito de facilitar as relações comerciais mundo afora e possibilitar a compatibilidade de normas técnicas entre os países membros. Além disso, a construção de uma área responsável especificamente pelo Gerenciamento da Conformidade de TIC 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 TIC prescrito pela norma *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, Desempenho e Comportamento Humano) para a composição do sistema de Governança de TIC.

O levantamento de dados se deu com a elaboração de um questionário ([Apêndice A](#)) contendo perguntas inspiradas nos tópicos de 4 a 10 da ABNT NBR ISO 37301, 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.

Com base nas respostas obtidas foi possível utilizar análises estatísticas para identificar correlações e padrões entre a conformidade organizacional, definida pela norma ABNT NBR ISO 37301, além dos princípios e pressões institucionais abordados pela Teoria Institucional. Assim, foi investigada a relação entre o nível de conformidade organizacional e de variáveis como o ambiente regulatório externo, a pressão das partes interessadas e a legitimidade percebida pela organização.

Tais aspectos subsidiaram o alcance dos objetivos específicos do trabalho, os quais serviram de base para a consecução do objetivo geral do estudo, qual seja: Estruturar o Sistema

de Gestão da Conformidade na Secretaria de Tecnologia da Informação do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.

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 grande de variáveis em um conjunto menor de fatores latentes, facilitando a análise e interpretação dos dados. De posse desse resumo de dados, foi possível desenvolver os principais pontos sugeridos em uma minuta do Sistema de Gestão da Conformidade de TIC do Tribunal de Justiça do Paraná.

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 tem por objetivo propor a estruturação de um sistema de Sistema de Gestão da Conformidade dentro da referida Secretaria de Tecnologia da Informação, de acordo com os preceitos da norma ABNT NBR ISO 37301.

O diagrama abaixo faz um resumo da estrutura básica apresentada no presente estudo, o qual é iniciado com a contextualização da organização, traz os objetivos, o embasamento científico, os métodos utilizados, o desenvolvimento do trabalho, a solução proposta, os resultados obtidos, a sugestão de investigações futuras, e por fim, a conclusão:

**Figura 1 - Fluxograma de resumo da estrutura do presente estudo**



Fonte: elaborado pelo autor (2024).

## 2 CONTEXTO DA REALIDADE INVESTIGADA

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 contendo 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 tal cenário, a Reforma Constitucional do Poder Judiciário, instituída pela Emenda Constitucional (EC) nº 45 de 2004, procurou dar uma resposta à sociedade em relação às necessidades de avanço da eficiência ao criar o Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Tal órgão do Poder Judiciário, com abrangência nacional e atuante em todo o território brasileiro, foi criado com condições institucionais oportunas para vencer os 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 (91 tribunais e seus juízos e conselhos), e a padronização de procedimentos administrativos, entre outros (Badin, 2008).

Além disso, para entender melhor as funções do CNJ, cabe trazer à tona as diretrizes fundamentais que regem o órgão, as quais ajudam a compreender seus conceitos estratégicos, propósitos e identidade:

Missão: promover o desenvolvimento do Poder Judiciário em benefício da sociedade, por meio de políticas judiciárias e do controle da atuação administrativa e financeira.

Visão de futuro: órgão de excelência em governança e gestão do Poder Judiciário, a garantir eficiência, transparência e responsabilidade social da Justiça brasileira (CNJ, 2023).

O CNJ é composto por 15 membros pertencentes às diferentes entidades do sistema judiciário do país, cada um com mandato de dois anos (Brasil, 1988). Dentre as atribuições administrativas estabelecidas pelo CNJ, as direcionadas à Tecnologia da Informação e Comunicação e respectivas unidades administrativas são o foco da proposição desse estudo.

## 2.1 ESTRUTURA DO PODER JUDICIÁRIO

A Constituição Federal brasileira traz em seu art. 92 a relação dos órgãos integrantes do Poder Judiciário.

Art. 92. São órgãos do Poder Judiciário:

I - o Supremo Tribunal Federal;

IA - o Conselho Nacional de Justiça;

II - o Superior Tribunal de Justiça;

IIA - o Tribunal Superior do Trabalho;

III - os Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais;

IV - os Tribunais e Juízes do Trabalho;

V - os Tribunais e Juízes Eleitorais;

VI - os Tribunais e Juízes Militares;

VII - os Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios (Brasil, 1988).

O STF (Supremo Tribunal Federal) é o órgão de cúpula e detém as funções de Corte Constitucional e de órgão máximo do Poder Judiciário, simultaneamente. Logo abaixo da hierarquia do Poder Judiciário, encontram-se os Tribunais Superiores - Superior Tribunal de Justiça (STJ), Tribunal Superior Eleitoral (TSE), Tribunal Superior do Trabalho (TST) e Superior Tribunal Militar (STM).

O Poder Judiciário brasileiro divide-se em cinco segmentos agrupados em: i) Justiça Comum (Justiça Estadual e Justiça Federal); e ii) Justiça Especial (Justiça do Trabalho, Justiça Eleitoral e Justiça Militar), conforme quadro a seguir:

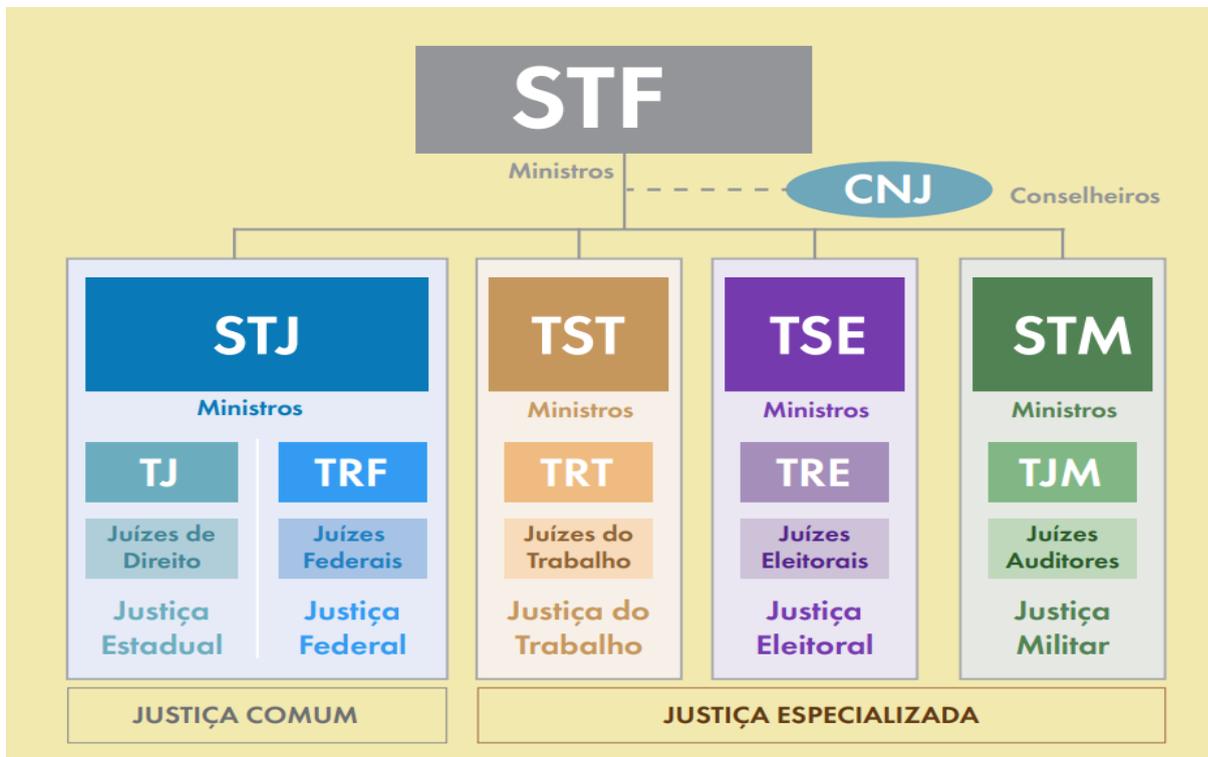
**Quadro 1 - Justiça Comum e Especial**

<b>Justiça Comum</b>	<b>Justiça Especial</b>
Justiça Estadual	Justiça do Trabalho
Justiça Federal	Justiça Eleitoral
	Justiça Militar

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

O diagrama abaixo demonstra essa estrutura do Poder Judiciário de forma gráfica:

Figura 2 - Organograma do Poder Judiciário de acordo com a Constituição Federal de 1988



Fonte: (Brasil, 2018, p. 4).

### 2.1.1 Justiça Estadual

Integrante da justiça comum, assim como a Justiça Federal, a Justiça Estadual, presente em todos os estados da Federação, tem caráter residual, ou seja, julga matérias que não são de responsabilidade dos outros quatro segmentos do Judiciário (Federal, do Trabalho, Eleitoral e Militar), conseqüentemente abrange a maioria dos processos judiciais (Paraná, 2023a).

De acordo com o art. 125 da Constituição Federal de 1988, os estados são responsáveis pela organização da sua Justiça, levando em conta os princípios constitucionais (Brasil, 1988). Nesse contexto, o Título III, Capítulo III da Constituição Estadual do Paraná estrutura o Poder Judiciário e o seu Tribunal de Justiça (Paraná, 1989).

A Justiça Estadual organiza-se em duas instâncias ou graus de jurisdição (CNJ, 2022):

- Primeiro grau – formado por juízes de Direito, varas, fóruns, tribunais do júri (crimes dolosos contra a vida), juizados especiais estaduais e suas turmas recursais.
- Segundo grau – formado pelos Tribunais de Justiça Estaduais (TJs), onde os magistrados

são desembargadores, que são responsáveis pelo julgamento de recursos interpostos contra decisões proferidas no primeiro grau, dentre outras atribuições.

## 2.2 ESTRATÉGIA NACIONAL DO PODER JUDICIÁRIO E ESTRATÉGIA NACIONAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO (ENTIC-JUD 2021-2026)

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”.

Tal definição expressa a relevância que esta área possui no Poder Judiciário como um todo. Sendo assim, justifica-se essa atenção para a área de TIC, pois ela tem 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 TIC, 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).

No que diz respeito ao resumo histórico da implantação das Estratégias do Poder Judiciário, capitaneadas pelo CNJ, as quais geraram desdobramentos específicos para as áreas de TIC dos órgãos vinculados a ele, a primeira norma a dispor sobre diretrizes relacionadas à Gestão Estratégica no Poder Judiciário foi a Resolução CNJ nº 70, de 18 de março de 2009, que dispunha sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dava outras providências.

Tal resolução significou um passo considerável na propagação da cultura de administração gerencial voltada para resultados, e da seriedade que possui o planejamento estratégico quando se fala de ferramentas de gestão para os órgãos da justiça brasileira (CNJ,

2022). Destaca-se que esta norma trouxe à tona a área de TIC por meio do tema “Infraestrutura e Tecnologia”, o qual se subdividia em dois Objetivos Estratégicos:

- Objetivo 13. Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais; e
- Objetivo 14. Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de tecnologia de informação (CNJ, 2009).

Para desdobrar tais objetivos em ações de TIC mais efetivas, foi publicada a Resolução CNJ nº 99 de 24/11/2009, que instituiu o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação no âmbito do Poder Judiciário. Essa norma afirmava que o CNJ e os tribunais deveriam elaborar os seus respectivos Planejamentos Estratégicos de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC’s), alinhados ao Plano Estratégico Nacional de TIC, com abrangência mínima de 5 (cinco) anos.

O segundo passo no sentido de aprimoramento da Gestão Estratégia no Poder Judiciário brasileiro foi a “Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2015-2020”, instituída pela Resolução CNJ nº 198, de 1º de julho de 2014, desenvolvida de forma participativa com os órgãos do poder judiciário e que deveria abranger um período mínimo de 6 anos. Essa norma trouxe como aspecto relacionado à TIC, o Macro desafio do Poder Judiciário denominado “Melhoria da Infraestrutura e Governança de TI”. Em consonância com isso, na sequência foi publicada a Resolução CNJ nº 211/2015, que é responsável pelo desdobramento desse Macro desafio da estratégia nacional do Poder Judiciário.

Tal resolução instituiu a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação (ENTIC-JUD) para o período de 2015-2020 e teve como meta promover a melhoria da governança, gestão e infraestrutura tecnológica no âmbito do Poder Judiciário. Além disso, pretendia realizar o nivelamento da Governança e Gestão e Infraestrutura de TIC nos tribunais. Assim, para avaliar o nível de maturidade em Governança, Gestão e Infraestrutura de TIC dos órgãos do Judiciário, em 2016 foi elaborado um questionário chamado de Índice de Governança de TIC do Poder Judiciário - iGovTIC-JUD.

Após a apresentação do histórico sobre a estruturação da gestão estratégica do CNJ, se faz importante relatar o contexto do terceiro passo desse movimento: a “Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021–2026”, a qual foi instituída pela Resolução CNJ nº 325, de 30 de junho de 2020, após construção democrática e participativa no âmbito da Rede de Governança Colaborativa, e que tem a finalidade de definir as diretrizes nacionais da atuação institucional dos órgãos do Poder Judiciário para o sexênio 2021-2026 (CNJ, 2021a).

Para assegurar a conexão entre as ações da organização e o cumprimento da sua missão institucional, é necessário que haja um processo de comunicação eficaz. Nesse sentido, o mapa estratégico é uma ferramenta que apresenta, de forma lógica e estruturada, a estratégia da organização. Por meio de objetivos estratégicos, relações de causa e efeito e indicadores de desempenho, o mapa estratégico mostra como os ativos intangíveis da organização produzem resultados tangíveis. Ele também serve como um referencial comum e compreensível para todas as unidades e servidores da organização (Brasil, 2015).

Sendo assim, a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021–2026 traz na Resolução CNJ nº 325/2020, o seu mapa estratégico, mostrado na figura abaixo:

**Figura 3 - Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026**



Fonte: Adaptado de CNJ (2021).

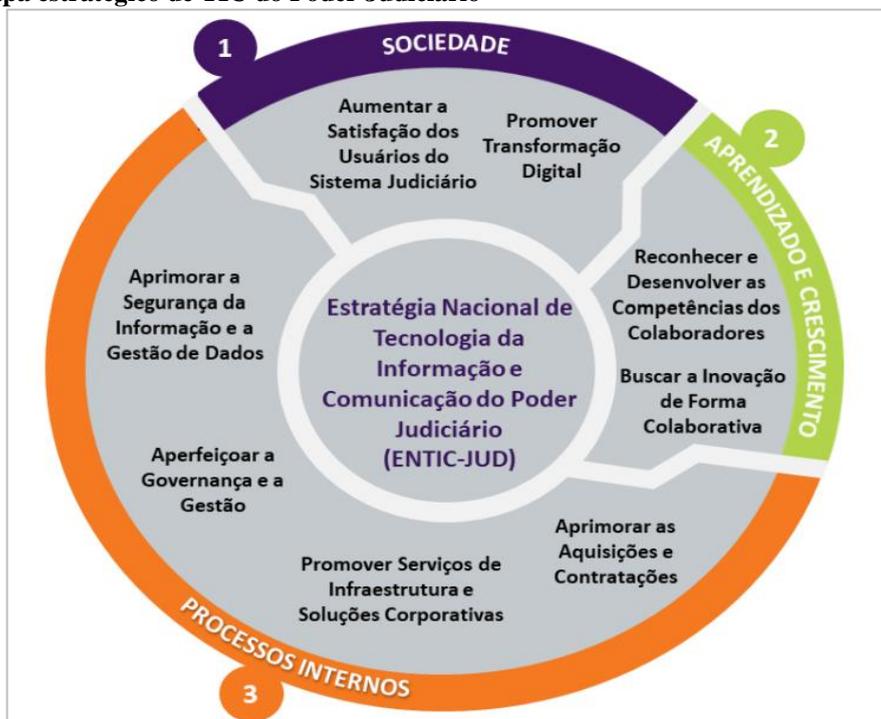
Com o intuito de abranger os diversos aspectos administrativos do Poder Judiciário Nacional, essa Resolução, ao se basear nos conceitos do BSC (Balanced Scorecard) de Kaplan e Norton (1997), comunica às partes interessadas a sua Missão, Visão e Atributos de valor. Além disso, o mapa demonstra que a norma dividiu seus 12 macro desafios entre as perspectivas de Sociedade, de Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento. Para o presente trabalho o enfoque se deu no macro desafio que é relacionado especialmente à área de TIC:

“Fortalecimento da Estratégia Nacional de TIC e de Proteção de Dados”, destacado na parte inferior direita da figura acima.

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 TIC dos órgãos do Poder Judiciário Brasileiro para o período de 2021 a 2026 (CNJ, 2021). O objetivo principal da ENTIC-JUD 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, 2022b).

Dessa forma, o mapa estratégico do Poder Judiciário 2021-2026 mostrado na figura 2, se desdobra em vários macrodesafios para as diferentes áreas de atuação dos órgãos subordinados administrativamente ao CNJ. Dentre esses macrodesafios, o “Fortalecimento da Estratégia Nacional de TIC e de Proteção de Dados” serve de base para a ENTIC-JUD 2021-2026 instituída pela Resolução CNJ nº 370/2021, a qual se resume no mapa estratégico de TIC do Poder Judiciário, demonstrado na figura 3 (CNJ, 2021).

Figura 4 - Mapa estratégico de TIC do Poder Judiciário



Fonte: CNJ (2021).

O quadro a seguir faz um resumo sobre as Resoluções do CNJ que implementaram estratégias gerais e as consequentes resoluções que geraram desdobramentos para as respectivas áreas de TIC a serem seguidas por todos os órgãos do Poder Judiciário.

**Quadro 2 - Normas estratégicas e respectivos desdobramentos para as áreas de TIC do Poder Judiciário Brasileiro**

NORMA GERAL DA ESTRATÉGIA DO PODER JUDICIÁRIO		NORMA CRIADA COMO DESDOBRAMENTO ESPECÍFICO PARA A ÁREA DE TIC
Resolução CNJ nº 70/2009 - Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário	 	Resolução CNJ nº 99/2009 - Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação
Resolução CNJ nº 198/2014 - Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2015-2020	 	Resolução CNJ nº 211/2015 - Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação (ENTIC-JUD) para o sexênio 2015-2020
Resolução CNJ nº 325/2020 - Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026	 	Resolução CNJ nº 370/2021 - Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) para o sexênio 2021-2026

Fonte: elaborado pelo autor.

Cada uma das normas acima teve um escopo e objetivos diferentes, os quais foram sendo alterados conforme o nível de maturidade das práticas incorporadas pelos tribunais foi evoluindo com o passar dos anos. As normas criadas como desdobramento específico para a área de TIC (no lado direito do quadro) sempre derivaram de outras mais abrangentes (lado esquerdo).

Importante salientar o papel de intermediador e de instrumento de construção 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 TIC.

### 2.2.1 Índice de Governança de TIC do Poder Judiciário - iGovTIC-JUD

Composto por tópicos subdivididos entre o domínio de “Governança e Gestão de TIC” e o domínio de “Infraestrutura de TIC”, o iGovTIC-JUD foi aplicado inicialmente no período de 2016 a 2020. Além disso, foi elaborado com base em práticas de governança e de gestão previstas em leis, normas e modelos internacionais de boas práticas (CNJ, 2020).

A partir dos resultados das aplicações do iGovTIC-JUD nos tribunais do país é possível constatar uma evolução no nível de maturidade em Governança, Gestão e Infraestrutura de TIC desses órgãos. A pontuação geral inclui todos os órgãos do poder judiciário e vai de 0 - para o menor nível de maturidade - a 1 - para o maior. Os valores alcançados pelo índice, em termos nacionais foram os mostrados no quadro a seguir:

**Quadro 3 - Valor do iGovTIC-JUD por ano no âmbito nacional**

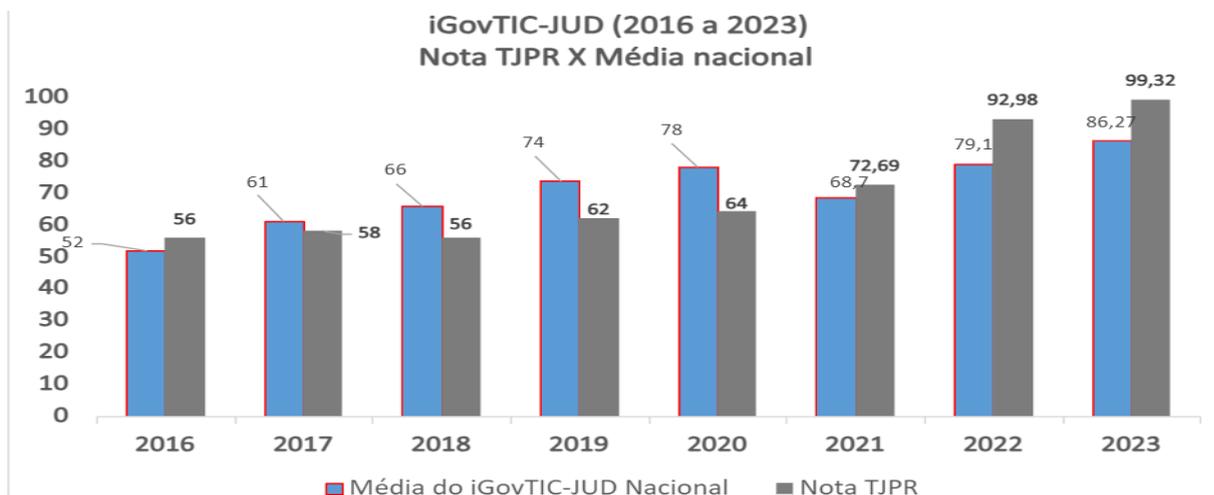
<b>ANO</b>	<b>Valor do iGovTIC-JUD no âmbito nacional</b>
2016	0,52 <sup>1</sup>
2017	0,61 <sup>1</sup>
2018	0,66 <sup>1</sup>
2019	0,74 <sup>1</sup>
2020	0,78 <sup>1</sup>
2021	0,6870 <sup>2</sup>
2022	0,7914 <sup>2</sup>
2023	0,8627 <sup>2</sup>

**Fonte: adaptado de: 1- CNJ (2020); e de 2- CNJ (2023b).**

Tal progresso mostra que houve evolução do indicador que demonstra o valor médio alcançado pelos órgãos do Poder Judiciário com o passar dos anos da vigência da Resolução CNJ nº 211/2015 - ENTIC-JUD 2015-2020 (CNJ, 2015) e da Resolução CNJ nº 370/2021 - ENTIC-JUD 2021-2026 (CNJ, 2021).

A figura 4 a seguir demonstra a evolução do índice desde 2016 até o ano de 2023 comparando os valores da média nacional, contendo o valor de todos os órgãos do judiciário brasileiro, *versus* a nota obtida pelo TJPR durante o mesmo período.

**Figura 5 - iGovTIC-JUD (2016 a 2023) - Nota do TJPR x Média nacional**



Fonte: adaptado de CNJ (2023b).

Verifica-se que durante a maior parte da vigência da ENTIC-JUD 2015-2020 (Resolução CNJ nº 211/2015), o TJPR obteve notas inferiores à média nacional. Esse cenário mudou a partir da ENTIC-JUD 2021-2026 (vigência Resolução CNJ nº 370/2021), ou seja, a partir de 2021 as notas obtidas pelo TJPR foram superiores às aferidas na média nacional. Percebe-se também que com as vigências das ENTIC-JUD's (2015-2020 e 2021-2026), o termo “Governança de TIC” começou a ganhar espaço e corpo no poder judiciário nacional.

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 grande 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 propõe 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 TIC.

Outro fato relevante é que o iGovTIC-JUD é o principal indicador relacionado às áreas de TIC 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.

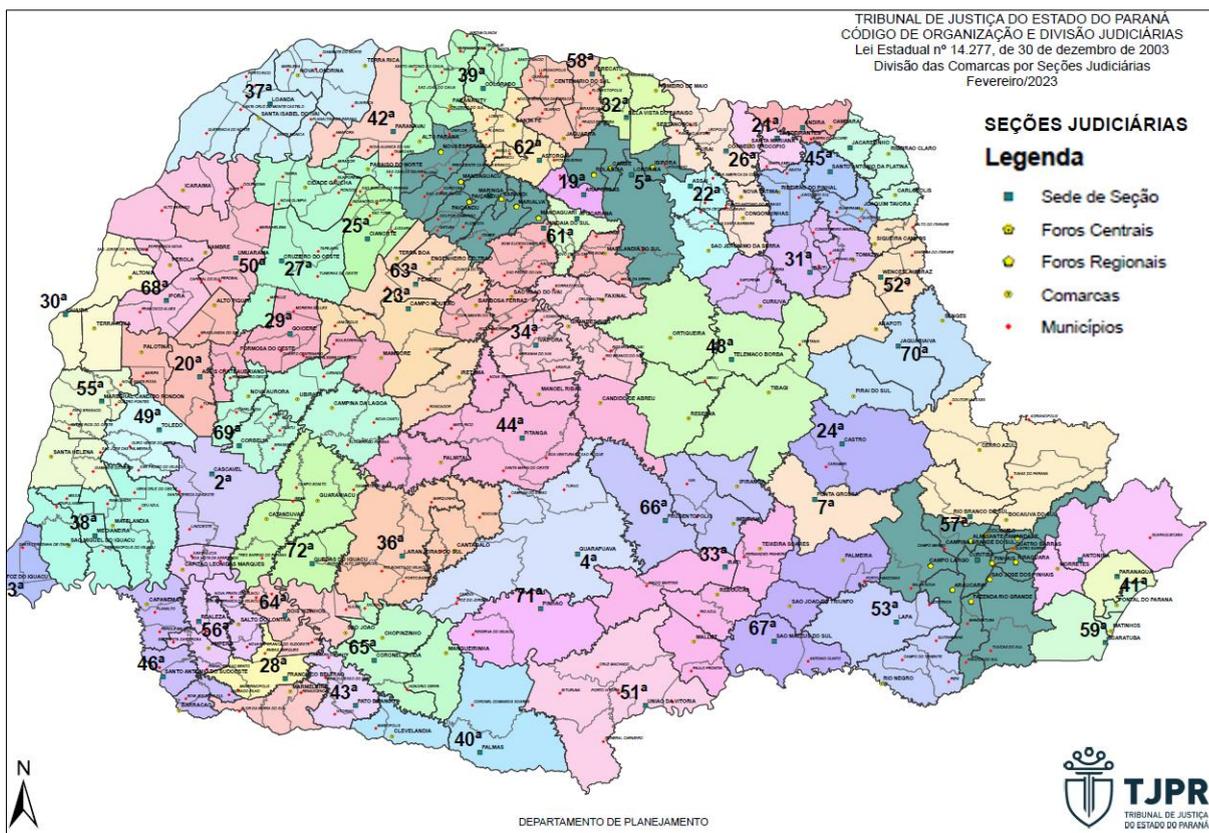
O Prêmio CNJ de Qualidade, criado em 2019, avalia tribunais em quatro eixos: governança, produtividade, transparência e dados/tecnologia. Classificados em categorias "Diamante", "Ouro" e "Prata", os tribunais são analisados com base em políticas judiciárias, eficiência e organização de dados. Em 2023, destaca-se a ênfase na ampliação do acesso à Justiça, com a instalação de pontos de inclusão digital pelos tribunais ganhando importância como critério de pontuação (CNJ, 2023).

## 2.3 TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ

O Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR) como representante da justiça estadual, conforme o Código de Organização e Divisão Judiciárias - Lei Estadual nº 14.277/2003, possui sede em 163 municípios (são 144 Comarcas e 19 Foros Regionais) do estado, com um total de 825 unidades, agrupadas em 60 Seções judiciárias (Paraná, 2023). No 1º Grau de Jurisdição (Figura 5) atuam Juízes e Servidores. Já no 2º Grau de Jurisdição, localizado no Foro Central da Comarca da Região Metropolitana de Curitiba, servidores e Desembargadores e Juízes de 2º grau responsáveis por processar e julgar casos originários e em grau de recurso (Paraná, 2023a).

A estruturação administrativa do TJPR é realizada pelo Regulamento da Secretaria do TJPR. Tal norma define as atribuições da área responsável pela área de TIC do tribunal, a Secretaria de Tecnologia da Informação (SETI), nos seus arts. de 110A a 110AA (Paraná, 1995).

Figura 6 - Seções Judiciárias – 1º grau - TJPR



Fonte: Paraná (2003).

De acordo com o (PTD-TJPR-2023) - Plano de Transformação Digital do TJPR de 2023 (Paraná, 2023a), o segundo grau de jurisdição concentra no Foro Central da Comarca da Região

Metropolitana de Curitiba 25 câmaras compostas por 130 Desembargadores, responsáveis por processar e julgar os casos originários e em grau de recurso oriundos do primeiro grau. O documento também menciona que até o final de 2022, o TJPR possuía 927 magistrados, 9.269 servidores efetivos, comissionados e requisitados, além de 9.422 pessoas que faziam parte da força de trabalho auxiliar da Justiça (terceirizados).

### 2.3.1 Secretaria de Tecnologia da Informação (SETI) do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR)

A Secretaria de Tecnologia da Informação do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (SETI-TJPR), localizada na capital do Estado, é responsável pela área de Tecnologia da Informação e mantém 10 unidades de atendimento chamadas de “Núcleos Regionais de Informática” distribuídas por 9 cidades do interior e a capital do estado (Paraná, 2022a), conforme mostra a figura a seguir.

Figura 7 - Núcleos Regionais de Informática e o total de comarcas atendidas



Fonte: (Paraná, 2022a).

O Tribunal de Justiça do Paraná possui milhares de ativos de Tecnologia da Informação e Comunicação em sua infraestrutura. Esses ativos de TIC incluem equipamentos e serviços essenciais. No coração de todas as aplicações criadas ou utilizadas pelo Tribunal, encontram-se os equipamentos localizados em dois *datacenters* (local físico que armazena máquinas de computação e seus equipamentos de hardware relacionados). Entre os ativos de TIC, destacam-se (Paraná, 2023a):

- 2 equipamentos de armazenamento (*storages*) totalizando 2.500 *Terabytes*;
- 70 servidores, totalizando 3.752 núcleos de processamento com 69 *Terabytes* de memória;
- 60 dispositivos de rede, os quais interligam os servidores, *storages*, equipamentos de armazenamento as unidades e internet;
- 214 unidades interconectadas;
- 2 *link's* de internet redundantes, atualmente com velocidade de 2 Gbps cada;
- Geradores de energia, banco de baterias (*nobreak*), equipamentos de ar-condicionado de precisão, bem como uma solução de monitoramento via sensores e câmeras.

Nas unidades (fóruns e comarcas), destacam-se os seguintes ativos (Paraná, 2023a):

- Cerca de 1.300 equipamentos de rede denominados *switches*, agregando a possibilidade de adicionar até 62.400 dispositivos a rede;
- Aproximadamente 17.377 computadores, *notebooks* ou *tablets*;
- 5.500 telefones IP's;
- 7.000 ramais instalados; e
- 89 *links* de voz distribuídos nos principais centros do estado.

Além disso, a imagem a seguir traz dados complementares sobre a quantidade e os tipos de usuários, além do número de sistemas suportados pela infraestrutura de TIC do TJPR.

**Figura 8 - Números complementares sobre a infraestrutura de TIC do TJPR**

Número de processos digitais 1º, 2º Grau e Turmas Recursais:	20.610.738
Total de Processos Ativos	3.079.670
Total de Advogados Ativos	258.130
Total de Partes com acesso ao sistema:	258.724
Total de Pessoas do TJPR (força de trabalho aproximada)	20.944
66	Total de Sistemas Desenvolvidos Internamente (ativos)
11	Total de Sistemas adquirido Externo

Fonte: Paraná (2022).

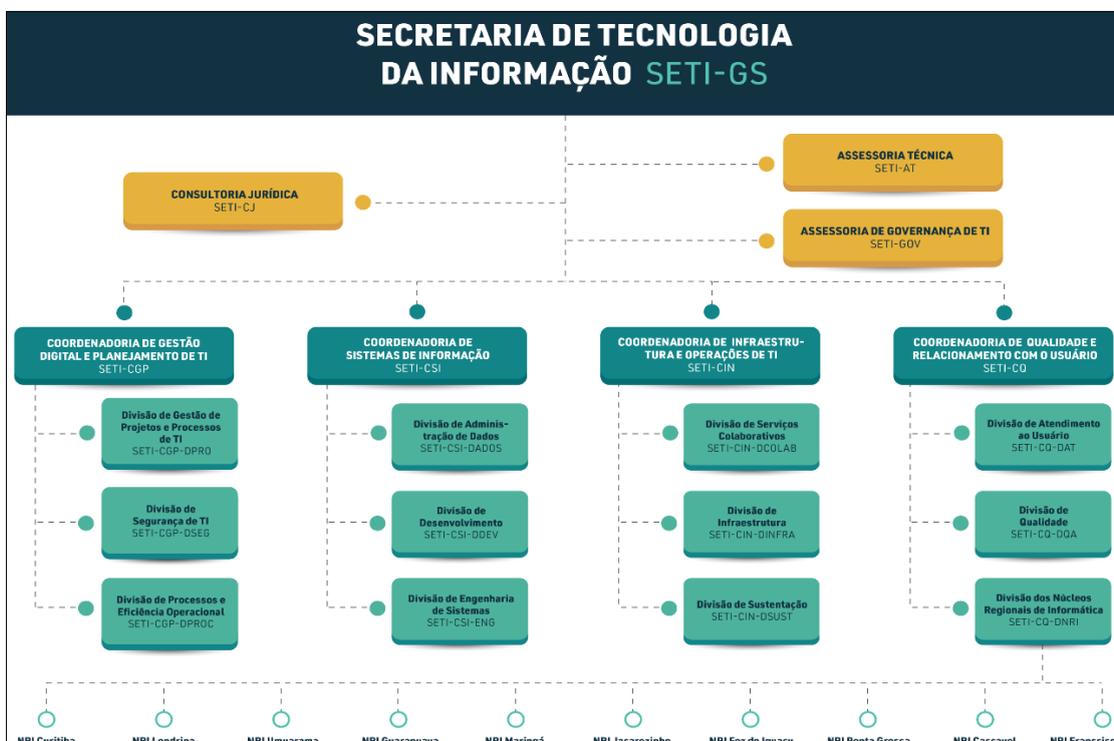
Percebe-se que a infraestrutura de TIC do TJPR deve suportar o acesso simultâneo de mais de 600 mil usuários, considerando a soma de Advogados, Partes em processos e Usuários internos. Além disso, é responsável pela salvaguarda de milhões de processos judiciais e administrativos.

Considerando as premissas estratégicas trazidas pelas Resoluções do CNJ, sobretudo as que envolvem a área de TIC, foi necessário realizar uma reestruturação da SETI-TJPR em 2022, já que a estrutura anterior, em especial o organograma antigo, não permitia que os processos, práticas e as atribuições das unidades e dos servidores atingissem os objetivos almejados pelas Resoluções CNJ nº 325/2020 e nº 370/2021.

Assim, em 1º de junho de 2022, a Lei Estadual nº 21.081 (Paraná, 2022) foi publicada, criando cargos para a SETI. Essa lei foi instituída em agosto de 2022, pelo Decreto Judiciário TJPR nº 412/2022 (Paraná, 2022a). Com essa nova estrutura organizacional, a secretaria buscou promover melhorias contínuas nas áreas de governança, gestão, desenvolvimento de sistemas, infraestrutura de TIC, inovação, atendimento aos usuários e segurança cibernética. Essa modernização visou acompanhar as demandas e avanços tecnológicos de forma mais eficiente seguindo os preceitos estratégicos trazidos pelo CNJ.

O organograma vigente da SETI-TJPR é os demonstrado na figura a seguir.

Figura 9 - Organograma da SETI-TJPR de acordo com a Lei Estadual nº 21.081



Fonte: Paraná (2023c).

De acordo com Lei Estadual nº 21.811 de 13 de dezembro de 2023 e o organograma acima, a Secretaria possui um gabinete (SETI-GS), que possui como órgãos de *staff* as seguintes unidades administrativas (Paraná, 2022):

- I) Consultoria Jurídica (SETI-CJ);
- II) Assessoria Técnica (SETI-AT); e
- III) Assessoria de Governança de TIC (SETI-GOV)

Logo abaixo do Gabinete da Secretaria, o organograma traz 4 coordenadorias:

- I) Coordenadoria de Gestão e Planejamento de TIC (SETI-CGP);
- II) Coordenadoria de Sistemas de Informação (SETI-CSI);
- III) Coordenadoria de Infraestrutura e Operações (SETI-CIN); e
- IV) Coordenadoria de Qualidade e Relacionamento com o Usuário (SETI-CQ).

A Coordenadoria de Gestão Digital e Planejamento de Tecnologia da Informação e Comunicação (SETI-CGP) é composta de:

- I - Divisão de Projetos e Portfólios de Tecnologia da Informação e Comunicação TIC (SETI-CGP-DPROJ);

II - Divisão de Processos e Eficiência Operacional de Tecnologia da Informação e Comunicação TIC (SETI-CGP-DPROC);

III - Divisão de Gestão da Segurança da Informação (SETI-CGP-DSEG).

A Coordenadoria de Sistemas de Informação (SETI-CSI) é composta de:

I) Divisão de Administração de Dados (SETI-CSI-DADOS);

II) Divisão de Desenvolvimento de Sistemas (SETI-CSI-DEV); e

III) Divisão de Engenharia de Sistemas (SETI-CSI-ENG).

Já a Coordenadoria de Infraestrutura e Operações (SETI-CIN) é composta de:

I) Divisão de Serviços Colaborativos (SETI-CIN-COLAB);

II) Divisão de Infraestrutura (SETI-CIN-DINFRA); e

III) Divisão de Sustentação (SETI-CIN-DSUST).

A Coordenadoria de Qualidade e Relacionamento com o Usuário (SETI-CQ) é composta de:

I) Divisão de Atendimento (SETI-CQ-DAT);

II) Divisão de Qualidade (SETI-CQ-DQA); e

III) Divisão de Núcleos Regionais de Informática (SETI-DNRI).

A força de trabalho da SETI-TJPR soma 261 pessoas, considerando servidores efetivos, temporários e estagiários, conforme mostrado abaixo (Paraná, 2022a):

**Figura 10 - Servidores da SETI-TJPR**



Fonte: Paraná (2022a).

### 2.3.1.1 Estrutura de Governança de TIC na SETI-TJPR

A Governança de TIC na SETI-TJPR possui diversas atribuições divididas em diferentes instâncias de tomada de decisão e tem como objetivo avaliar e orientar o uso da TIC para apoiar a organização, além de monitorar seu uso para a realização dos planos. A Assessoria de Governança de TIC (SETI-GOV - conforme demonstrado na Figura 8) é a unidade administrativa que centraliza a execução dos processos e práticas de Governança de TIC no TJPR.

Essa assessoria desempenha um papel fundamental, pois é responsável por fornecer suporte e assessoria estratégica, garantindo que a secretaria esteja alinhada com os objetivos da instituição. Suas atividades incluem coordenar a elaboração de políticas e metodologias de TIC, promover a disseminação de conhecimentos e a cultura de Governança de TIC, e planejar ações para melhorar gradualmente a maturidade de TIC. A Assessoria também propõe, acompanha e monitora a estratégia e os planos que guiam o trabalho da SETI, além de facilitar as atividades dos Comitês relacionados à Tecnologia da Informação e Comunicação (Paraná, 2023d).

Nela atualmente (2024) estão lotados 4 servidores efetivos (concurados) e uma estagiária. As demais instâncias de Governança de TIC são formadas pelo gabinete da secretaria e outros três comitês, que serão descritos na sequência.

No âmbito das políticas e planejamento delineados pela Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça determinou que todos os órgãos do Poder Judiciário devem estabelecer ou manter um Comitê de Governança e um Comitê Gestor dedicados à área de tecnologia da informação e comunicação. O Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGovTIC), de acordo com a Resolução nº 370/2021 do CNJ, tem como objetivo estabelecer princípios e diretrizes para orientar as ações e investimentos em tecnologia da informação e comunicação no Tribunal de Justiça do Paraná, além de outras atividades (CNJ, 2021).

Com uma composição multidisciplinar determinada pelo Decreto Judiciário TJPR nº 361/2019 (Paraná, 2019) e membros designados pelo Presidente do Tribunal, o CGovTIC é um comitê de natureza deliberativa e permanente. As reuniões ordinárias ocorrem mensalmente, enquanto as reuniões extraordinárias são convocadas a pedido de um dos membros.

Já o Comitê de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGesTIC), de acordo com a Resolução nº 370/2021 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2021), tem a responsabilidade de elaborar planos táticos e operacionais, acompanhar o progresso das iniciativas estratégicas, estabelecer indicadores operacionais e propor replanejamentos ao Comitê de Governança de TIC, entre outras atividades, no Tribunal de Justiça.

O CGesTIC é composto por servidores de cada unidade da SETI e realiza reuniões quinzenais, a menos que seja convocada uma reunião extraordinária, conforme estabelecido pelo Decreto Judiciário nº 506/2019 (Paraná, 2019b e Paraná, 2023b).

Da mesma forma, a Estratégia Nacional de Segurança da Informação e Cibernética do Poder Judiciário (ENSEC-PJ) do CNJ estipulou que todos os órgãos do Poder Judiciário, exceto o Supremo Tribunal Federal, devem formar um Comitê de Governança de Segurança da Informação e Comunicação (Paraná, 2023b).

Levando em conta os recursos internos disponíveis, a análise do contexto e as diretrizes estratégicas definidas pelo CNJ e pelo próprio TJPR, a SETI elabora anualmente o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC), que é um documento definido pelo artigo 42 da Resolução CNJ nº 370/2021. O objetivo desse plano é definir as diretrizes, políticas e normas para a área de TIC, alinhando-as às estratégias nacionais de TIC do Poder Judiciário e aos valores institucionais do TJPR (Paraná, 2023f).

O plano também serve como um guia para orientar as equipes da secretaria durante o período de sua vigência. O CGesTIC utiliza o PDTIC para monitorar e avaliar a gestão de TIC do TJPR, realizando ajustes de planejamento, se necessário. Além disso, o PDTIC está em conformidade com o Planejamento Estratégico do TJPR 2021-2026, estabelecido pela Resolução TJPR nº 300-OE/2021 (Paraná, 2021), e com a ENTIC-JUD 2021-2026. Após avaliação pelo Comitê Gestor de TIC e aprovação pelo Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGovTIC), o PDTIC é encaminhado à Presidência para aprovação e publicação formal (Paraná, 2023f).

Par a elaboração do PDTIC, a Assessoria de Governança de TIC identifica ações estratégicas pendentes de execução pela SETI para promover o alinhamento estratégico do PDTIC. Essas ações estão presentes em diversos instrumentos, como:

- ENTICJUD 2021/2026 (Resolução nº 370 do CNJ);
- PEI-TJPR – Planejamento Estratégico Institucional 2021/2026;

- Plano de Gestão 2023/2024;
- Plano de Transformação Digital;
- Plano de Logística Sustentável 2021/2026;
- Plano de Acessibilidade e Inclusão– PAI;
- Plano de Contratações 2024;
- Plano de Capacitação de TIC (PCTIC);
- Plano de Gestão de Continuidade de Serviços Essenciais de TIC;
- Plano de Gestão de Riscos de TIC;
- Pesquisa de Satisfação 2023 e 2024;
- Tickets de atendimento SIGA (Solução de Informação e Gestão de Atendimentos);
- Critérios do IGovTIC-JUD;
- Análise SWOT realizada com colaboradores da SETI;
- Levantamento de Projetos Estratégicos Institucionais (Paraná, 2023f).

O Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Paraná para 2021-2026 visa garantir uma prestação jurisdicional acessível, de qualidade, efetiva e transparente, promovendo a pacificação social. A transparência, ética, celeridade, acessibilidade, justiça, inovação e eficiência são valores norteadores. Os objetivos estratégicos de TIC para esse período estão alinhados com os Objetivos Estratégicos Institucionais e da ENTIC-JUD, abrangendo aprimoramento na entrega de serviços, infraestrutura e segurança da informação, aquisições e contratações, e gestão de projetos e processos na SETI (Paraná, 2023f).

O monitoramento dos objetivos estratégicos de TIC do TJPR é realizado pelo CGesTIC, que verifica mensalmente o progresso dos resultados-chave, e pelo CGovTIC, que realiza uma retrospectiva trimestral, orientando a construção dos objetivos táticos para o próximo ciclo.

Os objetivos estratégicos de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) definidos para o período deste plano estão alinhados com os 12 Objetivos Estratégicos Institucionais e os 08 objetivos estratégicos da ENTIC-JUD (Paraná, 2023f). Esses objetivos estratégicos de TIC incluem:

- Aprimorar a entrega de serviços e o valor para os clientes internos e externos;
- Ampliar mecanismos de Infraestrutura e Segurança da Informação de TIC;
- Aprimorar as Aquisições e Contratações;
- Aperfeiçoar a gestão de projetos e processos na SETI.

Dessa forma, considerando as atribuições das instâncias e os inúmeros documentos que subsidiam a elaboração do PDTIC e a estrutura de governança da SETI, verifica-se que o Gerenciamento da Conformidade é uma prática extremamente útil para o controle dos processos de gestão dentro da secretaria.

### 3 PROBLEMA DIAGNOSTICADO E OPORTUNIDADE

Conforme exposto até aqui, verifica-se que a ENTIC-JUD 2021-2026 tem como meta promover a melhoria da governança, da gestão e da colaboração tecnológica no âmbito do Poder Judiciário, visando direcionar e propiciar a eficiência, eficácia, efetividade e economicidade dos órgãos, com o objetivo de maximizar os resultados com otimização de recursos. O alcance dessa meta se dará a partir do alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos que serão concretizados por meio de execução da Estratégia de forma colaborativa e participativa.

A figura 10 a seguir mostra como a Estratégia Nacional do Poder Judiciário se desdobra na Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário. Como efeito disso, cada tribunal deve realizar o desdobramento dessa última em projetos, ações e iniciativas, o que acaba gerando uma necessidade de conformidade das áreas responsáveis pelo gerenciamento de TIC com os normativos superiores.

Figura 11 - Desdobramentos da Estratégia Nacional do Poder Judiciário



Fonte: elaborado pelo autor.

Como consequência do desdobramento estratégico, observa-se um aumento significativo no número de regulamentos, padrões, planos, *frameworks*<sup>4</sup> e boas práticas a que a Secretaria de Tecnologia da Informação do TJPR deve aderir. Essa crescente demanda resulta de pressões exercidas pelo CNJ, pela sociedade e por entidades de controle internas e externas.

<sup>4</sup> Conjunto de bibliotecas, que abordam funcionalidades, e estruturas, para o desenvolvimento de aplicações.

A figura 11 demonstra de forma genérica como algumas dessas forças orbitam a gestão da conformidade.

**Figura 12 - Compliance (conformidade)**



Fonte: Senior (2019).

Dessa forma, tal 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. Sendo assim, o presente trabalho propõe uma solução para o problema identificado, por meio da **estruturação do Sistema de Gestão da Conformidade de TIC na SETI-TJPR**.

Reforçando a necessidade da existência desse Sistema, até o presente momento não existe uma área formalmente estabelecida para exercer o Gerenciamento da Conformidade a nível institucional. Dessa forma, a presente iniciativa se propõe a sugerir uma minuta de Política de Gerenciamento de Conformidade de TIC específica para a Secretaria de Tecnologia da Informação do TJPR.

Os resultados obtidos nesse caso em especial poderão ser apresentados oportunamente para a Coordenadoria de Governança, Riscos e Compliance do tribunal (unidade vinculada à presidência do tribunal) com o intuito de subsidiar eventual implementação de unidade análoga no âmbito institucional ou em outras unidades da organização.

Ademais, existe ainda a possibilidade de que os resultados obtidos sejam compartilhados com os demais órgãos do Poder Judiciário nacional por meio de publicação no ambiente colaborativo chamado “[Connect-Jus](#)”, que é mais bem descrito na seção 7.1.3. 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 e Comunicação (TIC), com incentivo ao trabalho colaborativo, interativo e integrado, para o intercâmbio das melhores práticas adotadas pelo Poder Judiciário.

## 4 OBJETIVOS

Com base no cenário apresentado e nas demandas de conformidade, foram definidos os seguintes objetivos, divididos em geral e específicos, com o intuito de orientar a estruturação do Sistema de Gestão da Conformidade.

### 4.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral é o seguinte:

**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.**

### 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para que o objetivo geral seja alcançado, pretende-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- a) Estruturar a análise do contexto da organização** - Propor os principais fatores que irão influenciar a Gestão da Conformidade com as normas e regulamentos aplicáveis no ambiente interno e externo da secretaria, conforme as orientações do capítulo 4- Contexto da organização, da norma ABNT NBR ISO 37301/2021;
- b) Estabelecer liderança e comprometimento** - Realizar recomendações relacionadas ao engajamento da liderança com a gestão de conformidade, estabelecendo papéis e responsabilidades claras para os líderes e colaboradores envolvidos no processo, mapeando riscos e planejando mudanças conforme orientações dos capítulos 5- Liderança e 6- Planejamento, da norma ABNT NBR ISO 37301/2021;
- c) Desenvolver um plano de implementação** - Realizar recomendações de diretrizes relacionadas à gestão de competências, comunicação e informação documentada, estabelecimento de controles e procedimentos em relação aos requisitos de conformidade trazidos pelos capítulos 7- Apoio e suporte e 8- Operação, da norma ABNT NBR ISO 37301/2021;

**d) Estabelecer processos de avaliação de desempenho e melhoria contínua** - Desenvolver diretrizes voltadas para avaliação regular do desempenho da política de Gestão da Conformidade e identificar áreas de melhoria, buscando implementar um sistema de *feedback* e aprendizado organizacional para garantir que as lições aprendidas sejam incorporadas às práticas de conformidade, conforme os capítulos 9- Avaliação de desempenho e 10- Melhoria, da ABNT NBR ISO 37301/2021;

**e) Investigar qual é o perfil socioprofissional dos respondentes** - verificar por meio do questionário, quais as características que compõem o perfil, analisando aspectos como unidade de lotação, tempo de serviço do TJPR, nível de escolaridade, cargo, sexo e faixa etária.

Conforme afirmado anteriormente, tais objetivos específicos são propostos no intuito de orientar a implementação eficaz do Sistema de Gestão da Conformidade. A pretensão foi realizar isso abordando aspectos essenciais do contexto organizacional e das práticas de conformidade, de acordo com as diretrizes trazidas pela ABNT NBR ISO 37301/2021.

Ressalta-se que para o alcance dos objetivos propostos foram sugeridas duas versões de normas estruturantes de um Sistema de Gestão da Conformidade:

- A primeira delas elaborada exatamente conforme a estrutura definida pela ANBT NBR ISO 37301:2021.
- Já a segunda proposta, desenvolvida a partir dos resultados obtidos com a Análise Fatorial descrita na seção “7.2 Resultados da análise fatorial realizada com os dados do questionário” do presente trabalho.

Dessa forma, com as duas versões, a SETI-TJPR passa a ter a opção de escolher entre uma implementação de SGC baseada essencialmente na estrutura definida pela ABNT NBR ISO 37301, ou pode optar pela versão amparada na Análise Fatorial realizada a base de dados que reflete o entendimento interno dos servidores e estagiários lotados na secretaria sobre a Gestão da Conformidade.

Ainda em relação a essa segunda versão, com base nas respostas obtidas por meio de questionário, foi possível utilizar análises estatísticas para identificar correlações e padrões sobre o entendimento dos servidores e estagiários lotados na SETI-TJPR sobre a Gestão da Conformidade, definida pela norma paradigma. Essa abordagem permitiu quantificar as

relações existentes entre os conceitos da norma ABNT NBR ISO 37301 sob o ponto de vista das pessoas que participam do dia a dia da secretaria.

Almeja-se ainda que após deliberação dos comitês de Gestores de TI, assim como do comitê de Governança de TI, a minuta proposta no presente estudo tenha sua implementação iniciada ainda no ano de 2024. Durante os próximos anos, esse processo deve ser gradualmente evoluído utilizando-se das premissas da melhoria contínua e ciclo PDCA, constantes da própria norma ABNT NBR ISO 37301.

## 5 EMBASAMENTO CIENTÍFICO

Os principais conceitos estruturais e lentes teóricas a serem utilizadas para a elaboração desse trabalho envolvem são:

- Teoria Institucional;
- Princípio constitucional da legalidade e a conformidade;
- Governança de TI;
- Normas de Padronização;

Os tópicos a seguir detalham cada um dos aspectos citados acima, além das suas inter-relações e desdobramentos.

### 5.1 TEORIA INSTITUCIONAL

O surgimento da teoria institucional está atrelado a diversas áreas da ciência. Dentre elas, baseando-se em ideias como institucionalização, regras, narrativas e validade, a abordagem institucional se desenvolveu em três dimensões: i) a economia; ii) a política; e iii) a sociologia Chanlat (1989). Cada uma dessas disciplinas colaborou, sob diferentes perspectivas, no estudo das instituições e suas interações sociais.

A orientação econômica, por exemplo, destaca a importância das instituições econômicas, como empresas, mercados e relações contratuais, que não têm um lugar central na teoria econômica. Já a orientação política enfatiza a influência do poder e da política nas organizações, enquanto a orientação sociológica destaca a importância das normas, mitos e legitimidade na construção da realidade organizacional (de Carvalho, 1999).

Meyer e Rowan (1977) também contribuem com a perspectiva sociológica da teoria institucional, destacando como as organizações procuram a conformidade com normas sociais mais amplas por meio da institucionalização de estruturas formais, muitas vezes entendidas como rituais ou cerimônias que dão robustez à legitimidade. A abordagem sociológica da teoria institucional enfatiza a importância das estruturas sociais e culturais na formação e manutenção das instituições, mas também reconhece a capacidade dos atores sociais de interpretar e transformar essas estruturas (Machado-Da-Silva, 2005).

Na sequência constam algumas definições e conceitos considerados relevantes dentro da Teoria Institucional, os quais são utilizados no diagnóstico realizado no presente estudo e demonstrado detalhadamente na seção 7.1.

### **5.1.1 O velho e o novo Institucionalismo**

Outro relevante conceito relacionado à Teoria Institucional é a separação entre o institucionalismo histórico e o neo-institucionalismo. De acordo com Steinmo et al. (1992), o primeiro deles, também chamado de velho institucionalismo, surge no século XX, destacando a relevância das instituições como produtos históricos, que se aprimoram com o passar dos anos respondendo eventos e processos específicos, desenvolvendo-se a partir de diversas contribuições de estudiosos das ciências sociais, como sociólogos, cientistas políticos e historiadores. O seu principal objetivo é compreender como as instituições desenvolvem suas condutas políticas e a ação coletiva com o decorrer do tempo.

De outra forma, o neo-institucionalismo, ou novo institucionalismo, surgiu há menos tempo, nas décadas de 1970 e 1980, baseando-se nas contribuições do velho institucionalismo, mas procura fazer uma abordagem mais formalizada e teórica, realçando explicações sobre a estabilidade e a mudança nas políticas públicas, nas organizações e nas interações sociais. Ele foca na maneira como as instituições desenvolvem os incentivos, as regras e as estruturas de governança que acabam por gerar influência sobre o comportamento individual e coletivo (Steinmo et al., 1992).

### **5.1.2 Racionalidade e sistemas socioculturais**

Uma relação que gera bastante debate dentre os autores da teoria institucional é a existente entre a racionalidade e os sistemas socioculturais. Richard Scott cita essa relação no contexto da teoria institucional em sua obra "*Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*" (Instituições e Organizações: Ideias, Interesses e Identidades). Na obra, Scott (2013) afirma que a racionalidade sofre influência das instituições e estruturas sociais existentes, as quais definem normas e valores que interferem na ação dos atores sociais. O autor destaca que a racionalidade não é um aspecto aceitável globalmente, e sim uma construção social que está sujeita a mudanças de acordo com os ambientes socioculturais. Outro destaque feito pelo autor é que as instituições sustentam um grupo de regras, processos e práticas que norteiam a ação dos atores, moldando a maneira como eles observam e analisam as opções à

disposição, sem deixar de comentar que as instituições também definem limitações e orientações de condutas dos agentes na busca pela conformidade com as normas e expectativas sociais (Scott, 2013).

Além disso, DiMaggio e Powell (1983) debatem sobre os movimentos feitos pelas instituições no sentido de delinear a racionalidade coletiva organizacional e como a procura pela legitimidade fomenta o uso de práticas e estruturas organizacionais parecidas.

No mesmo sentido, Tolbert e Zucker (1999) também discutem sobre como as instituições moldam a racionalidade das organizações e enriquecem o debate sobre a maneira como a mudança institucional pode atingir a estrutura formal das organizações.

A mudança institucional não se desenvolve de forma planejada e sequencial. Isso acontece, pois as instituições possuem uma inércia preponderante que representa resistência às mudanças, motivada por questões como a defesa de interesses ou existência de rotinas enraizadas (Tolbert e Zucker, 1983).

### **5.1.3 Organizações e ambiente: ambiente técnico e institucional, níveis de análise, campo organizacional e pressões isomórficas**

Meyer e Rowan (1977) abordam o tema do ambiente institucional alegando que as organizações sofrem influência de pressões externas, como regulamentações e políticas governamentais. Essas forças geram impacto nas estruturas e rotinas organizacionais, levando as organizações a se conformarem a determinadas expectativas e normas.

Scott (2013) estuda a interação entre o ambiente técnico (conhecimentos, tecnologias e práticas técnicas) e institucional e a forma como estes inspiram as práticas e estruturas organizacionais, gerando demandas tanto do ambiente técnico quanto do ambiente institucional. Ele argui que as organizações são influenciadas por sistemas socioculturais mais amplos, que incluem normas, valores e crenças compartilhadas. Ademais, ressalta a relevância do ambiente técnico, que se relaciona às características do setor ou indústria em que as organizações estão imersas, gerando influência também nas interações entre organizações. O autor conclui assim que as organizações sofrem pressões diversas (normativas, coercitivas e miméticas) do ambiente institucional, levando à conformidade e legitimidade organizacional.

Corroborando com esse entendimento, Meyer e Rowan (1977) afirmam que as organizações procuram utilizar-se de práticas legitimadas pelo ambiente técnico e em

conformidade com as normas do ambiente institucional em busca da obtenção de sucesso e de aceitação. Além disso, exaltam que isso ocorre no intuito de se obter legitimidade e sobrevivência.

Já o campo organizacional, em síntese, é definido pelos principais autores da teoria institucional como um contexto social onde as organizações executam suas operações e estabelecem relações. DiMaggio e Powell (1983) salientam a importância do campo organizacional na teoria institucional, pois nele as organizações sofrem pressões e interagem com outros agentes do campo (como outras organizações, clientes, fornecedores, agências reguladoras e entidades de controle). Tais relações delineiam as práticas e estruturas das organizações, o que acaba gerando convergência e isomorfismo entre elas. Essa isomorfia se deve às pressões coercitivas, miméticas e normativas do campo organizacional.

Para Scott (2008) o campo organizacional é um espaço social onde existe competição e colaboração entre as organizações que o compõe. Para ele, esses fenômenos não ocorrem somente no ambiente restrito ao setor de cada organização, mas também incidem de e sobre instituições sociais mais abrangentes, como normas sociais, a cultura e o Estado. Na mesma esteira, o autor traz como exemplo de normas sociais que fazem parte da dinâmica do campo organizacional, as expectativas de conduta ética e socialmente responsáveis, almejando a obtenção de legitimidade.

Já a cultura tem potencial de influenciar crenças, valores e comportamentos dos componentes do campo. E, por fim, a presença estatal pode gerar intervenções regulatórias e definindo políticas com poder de gerar alterações nas práticas organizacionais e nas relações entre os atores do campo (Scott, 2013).

Concordando com esse conceito, Meyer e Rowan (1977) também debatem sobre a importância do campo organizacional na teoria institucional, enfatizando o isomorfismo coercitivo, que pode ser colocado em prática por meio de sanções legais, ameaças de punição e ainda pelo controle de recursos significativos para a organização.

Considerando a multiplicidade de abordagens sobre o tema, Machado-da-Silva et al. (2006) consolidaram as seis seguintes perspectivas teóricas sobre campos organizacionais:

**Quadro 4 - Perspectivas Teóricas sobre Campos Organizacionais**

Perspectiva Teórica	Autores	Elementos-Chaves	Descrição
Campo como a totalidade dos atores relevantes	DiMaggio; Powell.	Significação e Relacionamento	Conjunto de organizações que compartilham sistemas de significados comuns e que interagem mais freqüentemente entre si do que com atores de fora do campo, constituindo assim uma área reconhecida da vida institucional.
Campo como arena funcionalmente específica	Scott; Meyer.	Função Social	Conjunto de organizações similares e diferentes, porém interdependentes, operando numa arena funcionalmente específica, compreendida técnica e institucionalmente, em associação com seus parceiros de troca, fontes de financiamento e reguladores.
Campo como centro de diálogo e de discussão	Hoffman; Zietsma; Winn.	Debate por Interesse Temático	Conjunto de organizações, muitas vezes com propósitos díspares, que se reconhecem como participantes de um mesmo debate acerca de temáticas específicas, além daquelas preocupadas com a reprodução de práticas ou de arranjos institucionais relacionados à questão.
Campo como arena de poder e de conflito	Vieira; Carvalho; Misoczky.	Dominação e Poder de Posição	Campo como resultado da disputa por sua dominação, numa dinâmica pautada pela (re)alocação de recursos de poder dos atores e pela sua posição relativa a outros atores.
Campo como esfera institucional de interesses em disputa	Fligstein; Swedberg; Jepperson.	Poder e Estruturas Cognitivas	Construções produzidas por organizações detentoras de poder, que influenciam as regras de interação e de dependência do campo em função de seus interesses, que, por sua vez, são reflexos da posição delas na estrutura social.
Campo como rede estruturada de relacionamentos	Powell; White; Owen-Smith	Articulação Estrutural	Conjunto formado por redes de relacionamentos usualmente integradas e entrelaçadas, que emergem como ambientes estruturados e estruturantes para organizações e indivíduos, revelados a partir de estudos topológicos e de coesão estrutural.

Fonte: Machado-da-Silva et al. (2006, p. 162).

### 5.1.4 Legitimação

Para Scott (2013), a legitimidade é vista como uma pressão social que as organizações enfrentam para se conformar às normas e expectativas institucionais. Ele argumenta que as organizações buscam legitimidade externa, adotando estratégias de conformidade, como a adesão a regras, regulamentos e padrões estabelecidos pela sociedade.

Para DiMaggio e Powell (1983) a legitimidade é fundamental para a sobrevivência das organizações. Eles argumentam que as organizações buscam se tornar legítimas por meio da adoção de práticas, estruturas e símbolos que são culturalmente aceitos e valorizados pela sociedade. Os autores ainda discutiram como a pressão para a conformidade institucional pode levar à persistência organizacional e como a mudança ocorre por meio de processos de isomorfismo.

Meyer e Rowan (1977) frisam que a legitimidade é uma dimensão central da institucionalização, onde as organizações buscam legitimidade ao adotarem estruturas e práticas que sejam consistentes com os valores e crenças predominantes na sociedade.

### **5.1.5 Empreendedorismo Institucional**

Empreendedorismo institucional é debatido como uma forma de desafiar e transformar as instituições, onde os empreendedores institucionais são agentes que buscam promover mudanças nas normas e regras institucionais, muitas vezes enfrentando resistência e barreiras burocráticas (Fligstein, 1996).

Para Thornton e Ocasio (2008) o empreendedorismo institucional é um processo de criação de novas instituições ou a reconfiguração das existentes em que o protagonismo é tido por atores que buscam introduzir ou adaptar práticas institucionais para atender às necessidades e demandas emergentes.

Seguindo o exposto acima, a Assessoria de Governança da SETI, unidade onde o Gerenciamento da Conformidade de TIC tem centralidade de gestão, pode ser considerada como a promotora do Empreendedorismo Institucional, pois por meio dos resultados alcançados pelo presente trabalho pode prover uma nova solução para um problema existente. Dessa forma pretende-se mobilizar recursos disponíveis por toda a secretaria, introduzindo novas ideias, práticas ou estruturas em uma instituição social já existente, buscando mudanças institucionais baseadas na norma ABNT NBR ISO 37301:2021, no intuito de influenciar as unidades administrativas da SETI-TJPR e das pessoas nela lotadas.

Mais informação sobre empreendedorismo institucional na SETI-TJPR são mostrados na seção 7.1.6.

### **5.1.6 Processos de institucionalização**

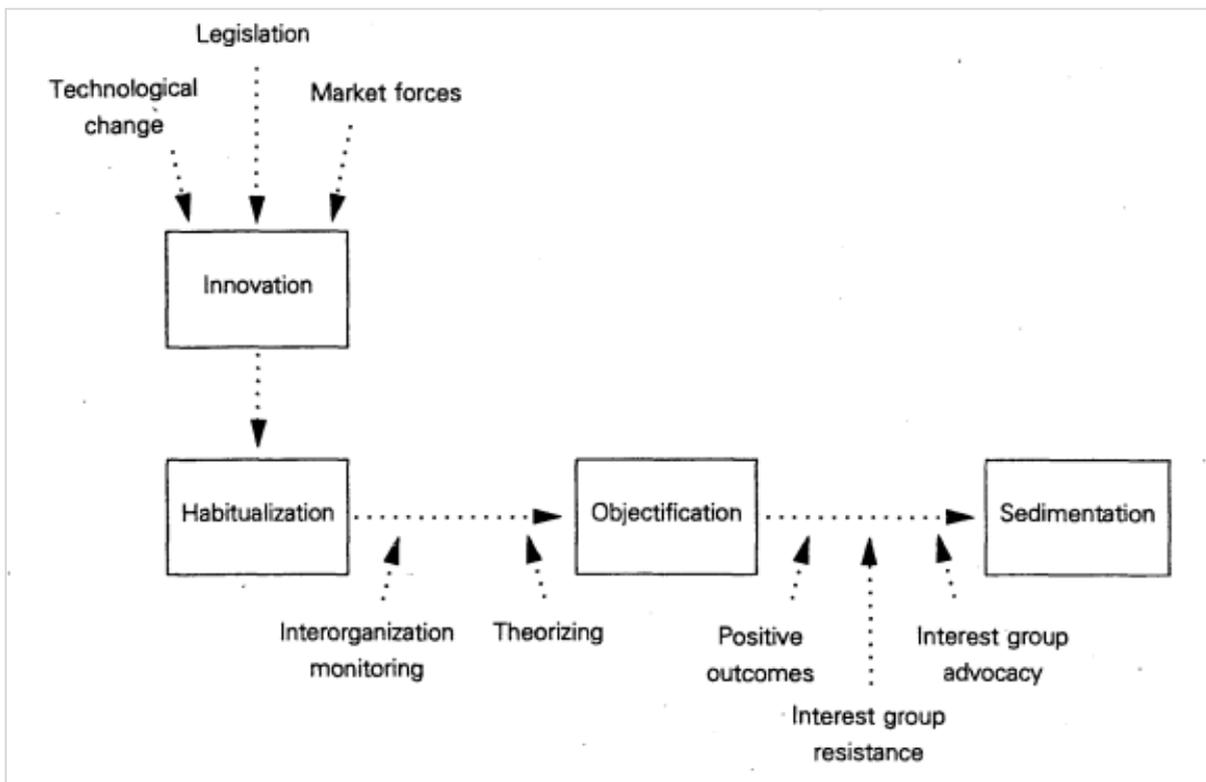
Tolbert e Zucker (1983) desenvolveram um modelo dos processos que fazem parte da institucionalização, o qual é composto por três fases:

- Habitualização (criação e formalização de novas estruturas);
- Objetificação (consenso social entre os responsáveis pela tomada de decisão); e
- Sedimentação (continuidade histórica da estrutura).

De acordo com as autoras, se uma determinada prática se torna institucionalizada, ou seja, considerada legítima e reconhecida pelos seus membros, sua estrutura é difundida para todos os agentes desse campo e sua continuidade é mantida por um longo período.

Detalhes desse processo são mostrados no diagrama abaixo:

Figura 13 - Componentes do processo de institucionalização



Fonte: (Tolbert e Zucker, 1999).

O primeiro processo, de habitualização, implica na geração de novas configurações estruturais como resposta a problemas da organização, e a consolidação dessas configurações nas políticas e procedimentos da organização. Esses processos resultam em estruturas que podem ser identificadas em estágio de pré-institucionalização (Tolbert e Zucker, 1999).

A movimentação em direção a um *status* mais permanente e generalizado depende do processo subsequente, a objetivação, que envolve o desenvolvimento de consenso social entre os responsáveis pela tomada de decisão nas organizações em relação ao valor de uma estrutura. Estruturas que passaram pela objetivação e se tornaram amplamente difundidas estão no estágio de semi-institucionalização. Embora tenham uma taxa de sobrevivência mais longa, em comparação com aquelas na fase pré-institucionalizada, nem todas persistem indefinidamente (Tolbert e Zucker, 1999).

Por fim, a institucionalização completa envolve o processo de sedimentação, que se baseia na continuidade histórica da estrutura e na sua sobrevivência ao longo de gerações de membros organizacionais. A sedimentação caracteriza-se pela disseminação quase total das estruturas entre os atores considerados “adotantes apropriados”, bem como pela sua perpetuação

ao longo do tempo. Isso implica em ampla presença das estruturas. A completa institucionalização de uma estrutura depende da resistência relativamente baixa, do apoio e da promoção cultural dentro da organização. A resistência pode limitar a disseminação da estrutura entre organizações consideradas “adotantes relevantes”, e a promoção contínua busca garantir a perpetuação da estrutura ao longo do tempo (Tolbert e Zucker, 1999).

## 5.2 PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA LEGALIDADE E A CONFORMIDADE

O princípio constitucional da legalidade estabelece que a Administração Pública deve agir de acordo com a lei, o que implica em conformidade com as disposições legais. Essa relação entre legalidade e conformidade é amplamente discutida por autores do campo do Direito Administrativo.

A Constituição Federal do Brasil de 1988 é a principal fonte que enaltece o princípio da legalidade, pois em seu artigo 37, caput, define que: "A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência" (Brasil, 1988).

Um autor que aborda essa relação é Celso Antônio Bandeira de Mello. Em sua obra "Curso de Direito Administrativo" ele destaca que a legalidade é um princípio basilar do Direito Administrativo, que implica na conformidade dos atos administrativos com a lei. Segundo ele, a Administração Pública deve agir de acordo com a lei, respeitando seus comandos e limites estabelecidos (Mello, 2015).

Outro autor relevante é Hely Lopes Meirelles, que ressalta que a legalidade é um princípio fundamental da Administração Pública, o qual impõe a conformidade dos atos administrativos com a lei (Meirelles, 2011). Ele destaca que todos os administradores públicos têm o dever de exercer suas atribuições dentro dos limites legais, e que “em toda a sua atividade funcional, [estão] sujeito[s] aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se a responsabilidade disciplinar, civil e criminal” (Meirelles, 2011, p.85).

Para o autor, no contexto da Administração Pública, não há espaço para decisões exclusivamente de cunho pessoal e exemplifica que “enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei

autoriza” (Meirelles, 2011, p.85). Assim, a lei faculta a ação ao particular, pois ele ‘pode fazer assim’, enquanto, para o administrador público, a lei significa que ele ‘deve fazer assim’.

O princípio da legalidade é fundamental no regime jurídico-administrativo, pois o Direito Administrativo (pelo menos em sua concepção) surge com o Estado de Direito, sendo uma consequência dele. Esse princípio representa a submissão do Estado à lei e consolida a ideia de que a Administração Pública só pode agir de acordo com a lei. Portanto, a atividade administrativa é considerada infralegal, consistindo na emissão de comandos complementares à lei (Mello, 2015).

Ademais, tal princípio define que a Administração Pública deve agir de acordo com a lei, ou seja, suas ações devem estar em conformidade com as disposições legais. Essa relação entre legalidade e conformidade é fundamental para assegurar que a Administração Pública exerça suas atividades dentro dos limites legais e respeite os direitos dos cidadãos. Assim, considerando que o Tribunal de Justiça do Estado do Paraná é um ente público, por consequência, verifica-se que ele deve seguir integralmente esse princípio constitucional.

### 5.3 GOVERNANÇA DE TI

Após analisar os aspectos institucionais e legais, é necessário discutir a governança de TI no contexto do TJPR.

Ao longo dos anos, a definição de Governança de TI tem evoluído e se aprimorado. Ela se refere à determinação dos procedimentos de tomada de decisão e da estrutura de responsabilidade, com o objetivo de incentivar comportamentos favoráveis na utilização da Tecnologia da Informação (Batalha, 2020).

A Governança de TI tem ganhado crescente atenção tanto na academia quanto no campo prático. Os executivos demonstram interesse nesse assunto devido à mudança do papel da TI, que passou de uma função predominantemente operacional para um papel mais estratégico e de apoio à tomada de decisões. Isso reflete a importância cada vez maior da TI nas organizações e, conseqüentemente, a necessidade de garantir o seu gerenciamento de forma adequada (Lunardi et al., 2010).

De acordo com Van Grembergen et al. (2004), a Governança de TI é caracterizada pela combinação de diversos mecanismos (Quadro 5) relacionados à:

- Estrutura - envolvem a designação de responsáveis por tomar decisões relacionadas à TI, bem como a utilização de uma variedade de comitês;
- Processos - se referem às técnicas e procedimentos relacionados às estratégias de TI e seu monitoramento; e
- Relacionamento - incluem a colaboração da TI com outras áreas de negócio, o diálogo estratégico, o compartilhamento de conhecimentos e a comunicação adequada.

**Quadro 5 - Diferentes mecanismos de Governança de TI**

<b>Estruturas</b>	<b>Processos</b>	<b>Mecanismos de Relacionamento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papéis e responsabilidades</li> <li>- Comitê de Estratégia de TI</li> <li>- Comitê Diretivo de TI</li> <li>- Estrutura Organizacional da TI</li> <li>- CIO no Conselho de Administração</li> <li>- Comitê de projetos de TI</li> <li>- Escritório de projetos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicadores de desempenho de TI</li> <li>- Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação</li> <li>- COBIT</li> <li>- ITIL</li> <li>- Acordos de Nível de Serviço</li> <li>- Métodos de avaliação de retorno de investimento</li> <li>- Avaliação <i>ex post</i></li> <li>- Níveis de alinhamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação ativa de principais <i>stakeholders</i></li> <li>- Colaboração entre principais <i>stakeholders</i></li> <li>- Incentivos e recompensas</li> <li>- Colocação de TI e de negócios</li> <li>- Compreensão compartilhada dos objetivos de TI e de negócios</li> <li>- Resolução ativa de conflitos</li> <li>- Treinamento interfuncional entre TI e negócios</li> <li>- Rotação de tarefas de TI e negócios</li> </ul>

Fonte: Lunardi et al. (2010), adaptado de Peterson (2004).

Segundo Lunardi et al. (2010), cada um desses mecanismos tem como finalidade alcançar um ou mais propósitos da governança - seja mitigar riscos, criar maior valor para a organização, ou mesmo assegurar que os investimentos estejam alinhados com a estratégia corporativa. As organizações que implementam uma Governança de TI eficaz alcançam um desempenho superior em diversas áreas-chave, como a integração estratégica entre TI e negócios, a geração de valor pela TI para a organização, a gestão de riscos relacionados à TI, o controle de seus recursos, a avaliação do seu desempenho e a responsabilidade pelas suas decisões.

Essas organizações são capazes de obter um retorno maior sobre os investimentos em TI em comparação com aquelas que não conseguem gerenciar sua TI de forma adequada. Ao avaliar cada uma dessas áreas, a organização adquire uma compreensão mais clara de como está

gerenciando seus recursos tecnológicos de informação, além de identificar os efeitos resultantes da implementação desses mecanismos na gestão de TI. (Lunardi et al., 2010).

Um ponto que merece atenção dentro das práticas de Governança de TI refere-se à relação entre gerenciamento de riscos e conformidade. Fernandes e de Abreu (2014, p. 40) declaram que esses fatores são típicos da área e que esse agrupamento versa sobre a “definição da tolerância de riscos da organização e na avaliação conjunta dos riscos com o negócio, assim como na garantia de que a TI está aderente com requisitos de *compliance* externos e internos (através dos controles internos aplicáveis)”.

Importante destacar que a Gestão de Riscos é um ponto de atenção para a Assessoria de Governança de TIC da SETI-TJPR. Inclusive essa área identificou que a falta de um Sistema de Gestão da Conformidade bem estruturado abre margem para diversos riscos, principalmente os relacionados a:

- Contratações;
- Capacitação de TIC (Plano de Capacitação de TIC);
- Plano de Gestão de Continuidade de Serviços Essenciais de TIC;
- Pesquisa de Satisfação;
- Gerenciamento e execução do PDTIC;
- Segurança da Informação;
- Modelo de Desenvolvimento de Software;
- Gerenciamento de Projetos e Processos de TIC;
- Gerenciamento de Serviços;
- Lei Geral de Proteção de Dados; e
- iGovTIC-JUD.

Sendo assim, os potenciais impactos positivos a serem gerados pela implantação de um Sistema de Gestão da Conformidade na SETI-TJPR estão relacionados à sensação de segurança transmitida pela garantia de que os riscos relacionados à conformidade dos itens listados acima estarão sendo geridos e atendem ao apetite a riscos tanto da secretaria quanto os da organização como um todo.

Voltando ao tema tratado anteriormente, o trabalho de Lunardi et al. (2010) se deu por meio uma pesquisa realizada entre 2007 e 2008 com responsáveis pela área de TI de 81 empresas brasileiras de grande porte. Nesse estudo a implementação de práticas de conformidade ganhou destaque como um mecanismo de impacto significativo na gestão da TI.

Sob a pressão de diversos órgãos reguladores, muitas organizações têm se empenhado em assegurar a aderência dos seus processos internos, considerando a possibilidade de serem submetidas a auditorias e cobranças sem aviso prévio.

Embora não seja uma responsabilidade exclusiva da área de TI, atualmente muitas das evidências acabam dependendo dela, como o acesso e a salvaguarda das informações, bem como a integridade dos sistemas. Ao atender a essas exigências, alguns fatores que antes não tinham tanta importância para a alta administração, passaram a ser vistos como benefícios obtidos pela área de TI. Como exemplo desses benefícios pode-se citar: a mitigação dos riscos de fraudes, a revisão de procedimentos, o aprimoramento de práticas mais eficientes e uma melhor distribuição de responsabilidades (Lunardi et al., 2010).

Organizações, independentemente de seu envolvimento formal na implementação da governança de TI, exibem diversos níveis de maturidade. A avaliação desse estágio é refletida pela aplicação de diferentes métodos de Governança de TI no cotidiano organizacional. Algumas organizações criam seus próprios modelos, enquanto outras adotam metodologias consolidadas, como COBIT (*Control Objectives for Information and related Technology*, Objetivos de Controle para Informação e Tecnologia Relacionada) e ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*, Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação). Há também empresas cuja governança não é formalizada, mas que utilizam esses mecanismos em diferentes graus (Lunardi et al., 2012).

À medida que a compreensão e a frequência de uso desses métodos aumentam, a maturidade da governança de TI cresce, proporcionando benefícios como uma melhor compreensão dos investimentos e a verificação de resultados esperados. Esses mecanismos não precisam ser aplicados integralmente ou de maneira uniforme, pois as características específicas da empresa podem demandar diferentes configurações, evidenciando a complexidade na escolha dos mecanismos mais adequados (Lunardi et al., 2012). No caso da SETI-TJPR, atualmente não existe um modelo de Governança de TI formalmente implantado. A intenção é implantar um modelo nos próximos anos, e o mais propício para ser implantado é o trazido pela ABNT ISO 38500: 2018 - Tecnologia da informação — Governança da TI.

Em relação à responsabilidade sobre a implementação dos modelos de Governança de TI citados, de acordo com Van Grembergen (2004), o Conselho administrativo tem a responsabilidade de revisar a arquitetura de TI/negócios e os padrões e processos relevantes.

Isso é feito para garantir que os riscos relacionados à conformidade legal e regulatória, uso ético da informação e continuidade dos negócios sejam mitigados de maneira adequada.

Já o CEO (*Chief Executive Officer*) assegura que a arquitetura de TI/negócios atenda aos requisitos de conformidade legal e regulatória, uso ético da informação e necessidades de continuidade dos negócios. Por fim, o autor afirma que o CIO (*Chief Information Officer*) é responsável pela implementação de padrões e processos que garantam a conformidade legislativa e regulamentar e o uso ético da informação e que satisfaçam os requisitos de continuidade dos negócios.

No caso do TJPR, o órgão que possui tais responsabilidades do Conselho administrativo é o Comitê de Governança de TIC (CGovTIC). O cargo representado pelo CEO na estrutura administrativa no TJPR seria o de Secretário, que possui a competência de coordenar os Departamentos Administrativos do tribunal e demais atribuições delegadas pelo Presidente, bem como a supervisão da Secretaria e do Centro de Defesa Institucional. Já o cargo representado pelo CIO na estrutura do tribunal seria o Secretário da SETI, que possui atribuições de suporte diário aos serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (inclusive telefonia) abrangendo todo o Estado do Paraná, atendendo diversos grupos de usuários, desde servidores, magistrados, usuários externos (através de convênios com outras instituições) e advogados, de acordo com informações disponíveis no portal do TJPR (Paraná, 2023g).

#### 5.4 GOVERNANÇA CORPORATIVA X GOVERNANÇA DE TI

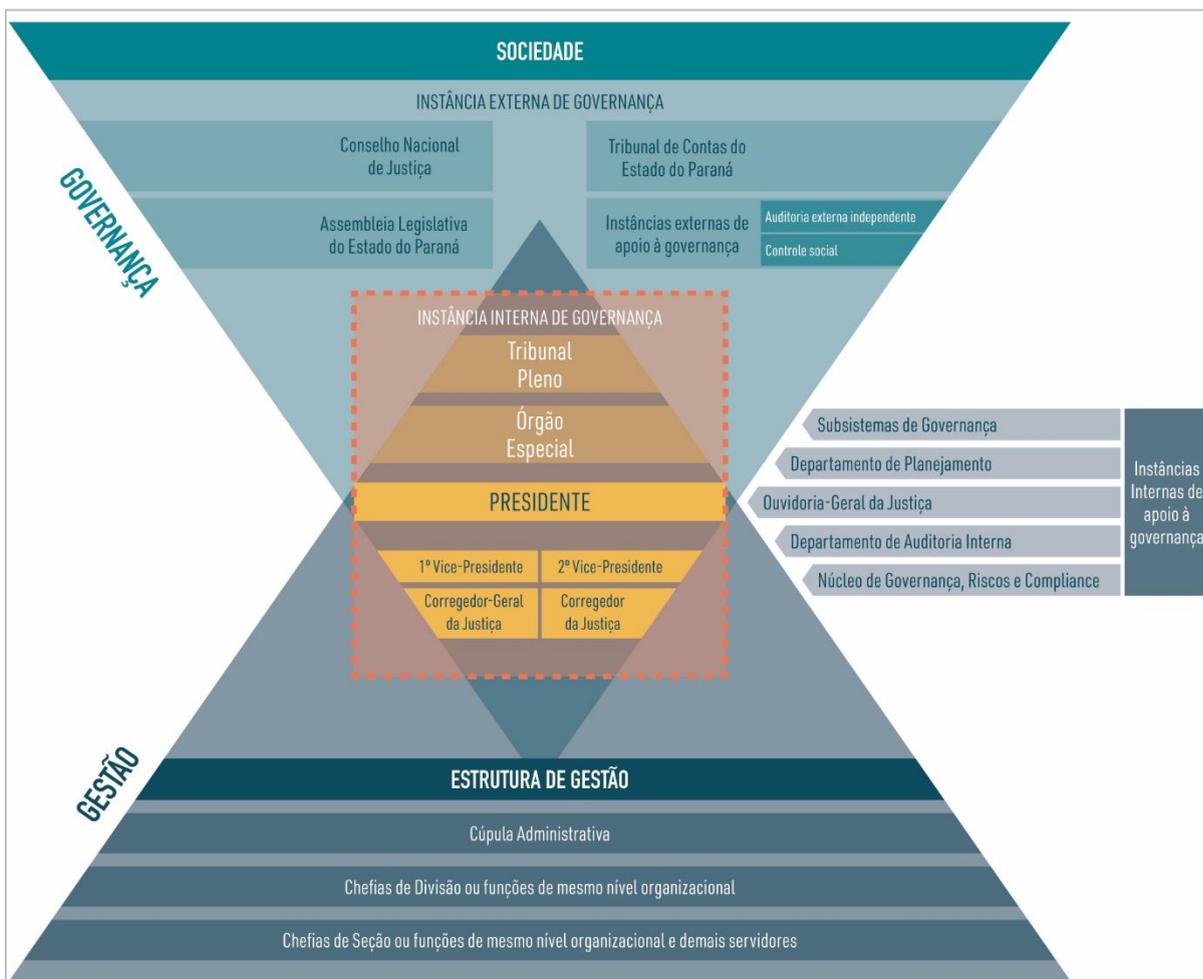
O presente tópico realiza a importante distinção existente entre os conceitos da governança corporativa, termo mais abrangente, da Governança de TI, conceito mais específico dentro da estrutura organizacional. A governança corporativa é um conjunto de princípios, normas, estruturas e procedimentos que orientam a direção e supervisão das organizações, visando a criar valor sustentável para a organização, seus acionistas/patrocinadores e a sociedade em geral. Esse sistema estabelece os parâmetros para a atuação dos agentes de governança e demais membros da organização, visando equilibrar os interesses de todas as partes envolvidas, com impactos positivos na sociedade e no meio ambiente (IBGC, 2023).

O Programa de Governança Institucional (PGI) é um importante meio de consulta para as práticas e ações relacionadas à governança no Tribunal de Justiça do Paraná e seu objetivo é

desenvolver e fortalecer os mecanismos de liderança, estratégia e controle para avaliar, direcionar e monitorar a gestão institucional. O foco principal é atender aos interesses da sociedade, garantindo que a instituição seja vista como um fluxo contínuo de atividades que começam e terminam no cliente, ou seja, na sociedade (Paraná, 2023g).

A figura 13 demonstra a relação entre os conceitos citados dentro do TJPR:

**Figura 14 - Estrutura de Governança do TJPR**



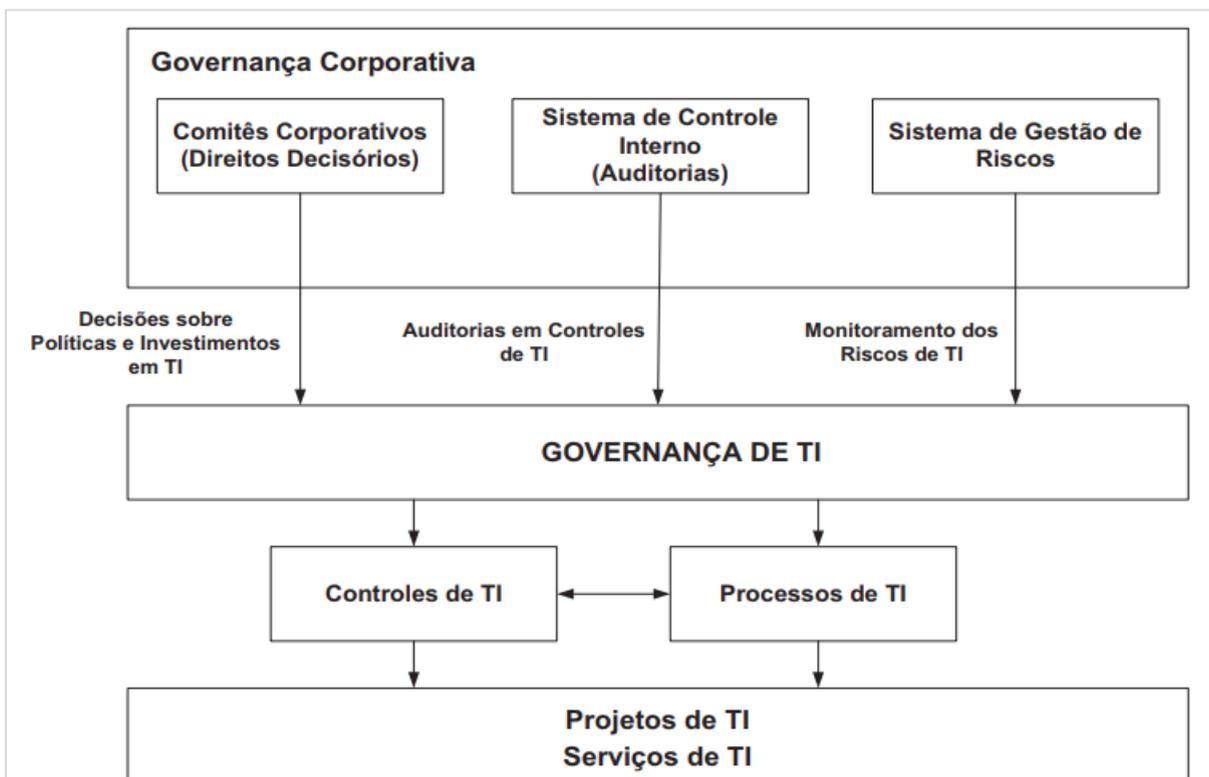
Fonte: (Paraná, 2023g).

No contexto do TJPR demonstrado acima, a estrutura de Governança de TI insere-se nas “Instâncias Internas de apoio à governança”, em “Subsistemas de Governança”.

Os sistemas de controle de riscos e ainda o de direitos decisórios na Governança Corporativa estabelecem as limitações para as operações de serviços e projetos de TI (Figura 14). Assim, caso o sistema de controle de riscos identifique a ausência de um método de gerenciamento de projetos de TI como um risco, a TI deve implementar esse método (controle interno).

O sistema de controle interno, por sua vez, verificará periodicamente a conformidade, conduzindo auditorias para assegurar que os projetos estejam efetivamente aplicando o método (Fernandes e de Abreu, 2014).

**Figura 15 - Integração Governança Corporativa x Governança de TI**



Fonte: Fernandes e de Abreu (2014).

Korac-Kakabadse e Kakabadse (2001) fazem uma diferenciação oportuna entre os dois conceitos: a Governança Corporativa se concentra nas ações do conselho, suas estruturas e funções, visando implementar e monitorar a estratégia corporativa. Por outro lado, a Governança de TI está voltada para a estrutura dos processos, buscando desenvolver, dirigir e controlar os recursos de TI, sendo que seu foco é atingir os objetivos da instituição, equilibrando os riscos e retornos associados aos recursos de TI e seus processos.

## 5.5 GOVERNANÇA DE TI X GESTÃO DE TI

Existe uma clara distinção entre a Gestão da TI e a Governança da TI: Enquanto a Gestão da TI se concentra na prestação interna eficiente dos serviços e produtos de TI, bem como no

gerenciamento de suas operações, a Governança de TI é mais abrangente e se dedica à implementação e transformação da TI para atender às necessidades presentes e futuras dos negócios (foco interno), e de seus clientes (foco externo) (Peterson, 2004).

Enquanto a governança desempenha o papel de orientação, a gestão assume a função de execução. A representação a seguir (figura 15) sintetiza essas distinções: a governança estabelece a direção com base em evidências, considerando os interesses da sociedade e das partes envolvidas, enquanto a gestão planeja a implementação das diretrizes estabelecidas, executa os planos e monitora indicadores e riscos (TCU, 2023).

Figura 16 - Governança x Gestão



Fonte: TCU (2023).

Outro diagrama que simplifica a diferença entre os conceitos de Governança e Gestão de TI é a mostrado abaixo:

Figura 17 - Governança de TI x Gestão de TI



Fonte: por VC-X Solutions (2022).

Em síntese, as atribuições das duas áreas se dividem entre as relacionadas aos níveis estratégico e tático da área de TI.

Para resumir o ambiente descrito nas seções 5.3, 5.4 e 5.5 torna-se importante apresentar o relacionamento dos conceitos de Governança Corporativa, Governança de TI e Gerenciamento de TI trazido por Batalha (2020):

**Figura 18 - Relação entre os níveis de Governança**

<b>Governança Corporativa</b>	<b>Governança de TI</b>	<b>Gerenciamento de TI</b>
<b>Estratégico</b>	<b>Estratégico/Tático</b>	<b>Tático/Operacional</b>
Políticas e Procedimentos	Políticas e procedimentos da TI	Alinhamento Tático com a estratégia de TI
Entrega de valor ao acionista	Entrega de valor para organização	Geração de valor
Gestão de Riscos da Organização	Gestão dos Riscos que a TI impõe no negócio	Gerenciamento dos riscos da TI
Gerenciamento de desempenho da organização	Gestão de desempenho da TI	Gerenciamento dos ativos, do produtos e dos serviços de TI
Gestão dos retornos de investimentos	Gestão de recursos TI	Gerenciamento e alocação de recursos TI
Sistema de Controle e Responsabilização	Responsabilização e Controle da TI	Framework de Controle

**Fonte: Batalha (2020, p. 21).**

Dessa forma verifica-se que a Governança de TI tem o papel de fazer a ponte entre a Governança Corporativa e o Gerenciamento de TI, possuindo, portanto, caráter Estratégico/Tático nessa relação.

## 5.6 NORMAS DE PADRONIZAÇÃO

Durante a Segunda Guerra Mundial, surgiram sérios problemas relacionados à variação do dimensionamento dos equipamentos utilizados entre as nações aliadas. Isso gerou a necessidade de se estabelecer padrões para garantir a interoperabilidade e a eficiência das operações militares conjuntas por meio de normas de padronização internacionais no intuito de se assegurar a uniformidade e a compatibilidade global em diversos setores (Santos, 2006).

Normas de padronização são importantes referências para implantação de práticas de gerenciamento na área de TI. O uso de tais documentações fornece um nível aceitável de confiança aos gestores da área. Organizações como a ISO (*International Organization for Standardization*) e a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) possuem credibilidade

suficiente para fornecerem conhecimento sobre a implantação de estruturas de governança e gestão, envolvendo também tais aspectos voltados especificamente à área de TI.

### **5.6.1 ISO - (International Organization for Standardization)**

A ISO é uma organização internacional independente que foi criada em 1947 em Genebra na Suíça e é responsável pela elaboração de normas técnicas de forma voluntária. Seu surgimento se deu com a união de duas organizações anteriores: a *International Federation of the National Standardizing Associations* (ISA), fundada em 1926, e a *United Nations Standards Coordinating Committee* (UNSCC), criada em 1944, as quais foram responsáveis por definir padrões e instruções para a indústria e comércio internacionais. Vinte e cinco países aderiram inicialmente à organização (ISO, 2023).

Seu objetivo foi de centralizar e coordenar as iniciativas internacionais de padronização, no intuito de facilitar as relações comerciais mundo afora e de favorecer a cooperação técnica internacional. Atualmente, a ISO é composta por membros de mais de 160 países e continua a desenvolver normas em diversas áreas, desde gestão de qualidade e meio ambiente, até segurança da informação e tecnologia (ISO, 2023a).

Considerando que a “*International Organization for Standardization*” teria diferentes siglas nos diversos idiomas espalhados pelo mundo, como IOS em inglês, OIN em francês (*Organization internationale de Normalisation*), a organização foi batizada pela abreviatura ISO. ISO é provém do grego “isos”, que significa igual, assim, independente do país e do idioma, a organização será sempre ISO (ISO, 2023a). Uma das normas mais conhecidas da ISO é a 9001, publicada pela primeira vez em 1987, sendo o primeiro padrão de qualidade da organização (ISO, 2023a).

A ISO é uma organização internacional que reúne grupos de especialistas de diversos setores, representando desde produtos de consumo até tecnologias avançadas. Possui mais de 250 comissões técnicas, e seus membros têm a opção de participar ativamente no desenvolvimento de padrões ou apenas observar e oferecer comentários. Além disso os especialistas envolvidos no desenvolvimento dos padrões ISO são profissionais que trabalham em suas respectivas áreas, trazendo conhecimento prático e antecipando os desafios de cada setor. A padronização é utilizada como uma ferramenta para criar condições equitativas que beneficiam a todos (ISO, 2023c).

Segundo Santos (2006, p. 4) “Fazem parte da ISO entidades de normalização [...] representando cerca de 95% da produção industrial do mundo. O Brasil participa através da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas).”

### **5.6.2 ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas**

A ABNT trabalha juntamente com a ISO e outros organismos internacionais para possibilitar a compatibilidade de normas técnicas entre os países membros. A ABNT também adere a normas técnicas internacionais da ISO, depois de efetuar os ajustes necessários para ambiente brasileiro. Por exemplo, normas conhecidas como a ABNT NBR ISO 9001 (Sistema de Gestão da Qualidade), a ABNT NBR ISO 14001 (Sistema de Gestão Ambiental) e a ABNT NBR ISO/IEC 27001 (Sistema de Gestão de Segurança da Informação), baseiam-se nas normas internacionais da ISO, sendo adaptadas às necessidades e particulares do Brasil.

## **5.7 MODELOS DE GOVERNANÇA DE TI**

Os dois principais modelos de Governança de TI predominantes da atualidade são os definidos pela ABNT ISO: 2018 e pelo COBIT. Os conceitos e conteúdo de ambos serão detalhados na sequência.

### **5.7.1 ABNT ISO 38500: 2018 - Tecnologia da Informação — Governança da TI para a organização**

A ABNT ISO 38500: 2018 define a Governança de TI como o sistema pelo qual o uso atual e futuro da TI são dirigidos e controlados. Significa avaliar e direcionar o uso da TI para dar suporte à organização e monitorar seu uso para realizar planos. Inclui a estratégia e as políticas de uso da TI dentro da organização e estabelece diretrizes para a Governança de TI nas organizações, abordando aspectos como responsabilidades, tomada de decisões, alinhamento estratégico e avaliação de desempenho. Seu objetivo é ajudar as organizações a garantirem o uso efetivo e responsável da Tecnologia da Informação para alcançar seus objetivos estratégicos.

A norma define seis princípios fundamentais para a governança corporativa de tecnologia da informação:

- 1) **Responsabilidade:** Os princípios de Governança de TI devem ser estabelecidos e implementados pela alta administração da organização. A responsabilidade pela Governança de TI deve ser atribuída de forma clara e definida.
- 2) **Estratégia:** A Governança de TI deve garantir que a estratégia de TI esteja alinhada com a estratégia geral da organização. A tomada de decisões relacionadas a TI deve ser baseada em uma visão estratégica clara e em uma compreensão dos riscos e benefícios associados.
- 3) **Aquisição de Valor:** A Governança de TI deve garantir que a Tecnologia da Informação seja usada para criar valor para a organização. Isso envolve a identificação e o gerenciamento dos investimentos em TI, de forma a maximizar os benefícios e minimizar os riscos.
- 4) **Desempenho:** A Governança de TI deve estabelecer mecanismos de monitoramento e avaliação do desempenho da TI. Isso inclui a definição de indicadores-chave de desempenho e a realização de auditorias e revisões periódicas para garantir a eficácia da Governança de TI.
- 5) **Conformidade:** A Governança de TI deve garantir que a organização esteja em conformidade com leis, regulamentos e normas aplicáveis. Isso envolve a definição de políticas e controles adequados para garantir a conformidade e a mitigação de riscos.
- 6) **Transparência:** A Governança de TI deve ser transparente e comunicada de forma clara e compreensível para todas as partes interessadas. Isso inclui a divulgação de informações relevantes sobre decisões de TI, riscos e desempenho para garantir a prestação de contas.

Tais princípios fornecem a base para a Governança Corporativa de Tecnologia da Informação, ajudando as organizações a estabelecerem uma estrutura sólida para o modelo de governança de TI. Destaca-se que o quinto princípio da NBR ISO 38500:2018, o da Conformidade, é o que recebe mais atenção no presente trabalho.

### **5.7.2 COBIT - *Control Objectives for Information and related Technology***

O COBIT é uma estrutura abrangente projetada para governança e gestão de informação e tecnologia empresarial em todas as áreas de uma empresa. A gestão de informação e tecnologia empresarial abrange todos os aspectos tecnológicos e de processamento de informações que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos, não se limitando apenas à secretaria de TI. O COBIT diferencia claramente a governança da gestão, pois essas áreas envolvem atividades distintas, requerem estruturas organizacionais diferentes e têm propósitos diferentes (ISACA, 2018).

O COBIT é um *framework* desenvolvido e mantido pela ISACA (*Information Systems Audit and Control Association*), que utiliza seu conhecimento para desenvolvê-lo e atualizá-lo, fornecendo orientações e melhores práticas para as empresas implementarem processos eficazes de governança e gestão de TI. A associação foi criada por pessoas que buscavam uma fonte centralizada de informações e orientações no campo crescente de controles de auditoria de sistemas computacionais. Com mais de 170.000 membros em 188 países, incluindo auditores, consultores, educadores, profissionais de segurança, reguladores, diretores de informação e gestores, a ISACA abrange uma ampla gama de setores, como finanças, contabilidade, setor público, comércio e manufatura. Essa diversidade permite que os membros aprendam uns com os outros, trocando pontos de vista divergentes sobre diversos assuntos profissionais, o que é considerado um dos pontos fortes da instituição (ISACA, 2023).

A governança garante que as necessidades, condições e opções das partes interessadas sejam avaliadas para estabelecer objetivos empresariais equilibrados e acordados. Além disso, ela define a direção por meio de priorização e tomada de decisões, e monitora o desempenho e a conformidade em relação aos objetivos estabelecidos. O COBIT estabelece os componentes necessários para construir e manter um sistema de governança, como processos, estruturas organizacionais, políticas e procedimentos, fluxos de informações, cultura e comportamentos, habilidades e infraestrutura. Ademais, define os fatores de projeto que devem ser considerados pelas empresas ao construir um sistema de governança adequado, abordando questões de governança, agrupando os componentes relevantes em objetivos de governança e gestão, que podem ser gerenciados nos níveis de capacidade exigidos (ISACA, 2018).

## 5.8 ABNT NBR ISO 37301: 2021 - SISTEMAS DE GESTÃO DE CONFORMIDADE - REQUISITOS COM ORIENTAÇÃO PARA USO

A certificação ISO 37301, norma de Sistemas de Gestão de *Compliance*, foi lançada em abril de 2021 com o objetivo de auxiliar organizações públicas e privadas na implementação de regras relacionadas à cultura organizacional, liderança e governança. Essas regras têm um impacto direto no comportamento e atitude dos colaboradores e parceiros das organizações representando o compromisso de uma organização em cumprir leis, requisitos, normas de boa governança, ética e melhores práticas em busca de obtenção de melhoria na sua imagem institucional e na sua credibilidade ([GUIA] - Tudo sobre a norma ISO 37301, 2023).

A norma especifica ainda os requisitos e fornece orientação sobre os sistemas de gerenciamento de conformidade e as práticas recomendadas. Seus requisitos e orientações devem ser adaptáveis e a implementação pode diferir dependendo do tamanho e nível de maturidade do sistema de gestão de conformidade de uma organização e do contexto, natureza e complexidade das atividades e objetivos da organização (ISO, 2021).

Assim como todas as certificações ISO, a ABNT NBR ISO 37301 segue o ciclo PDCA - *Plan, Do, Check, Act* (Planejar, Executar, Verificar, Agir), criado por William Edwards Deming, professor universitário, consultor e autor americano reconhecido como um dos principais especialistas em gestão de qualidade e melhoria de processos.

Conforme mostra a figura 18, esse ciclo auxilia na identificação de possíveis problemas e riscos dentro da empresa, na busca por soluções eficazes e na implementação dessas soluções, sempre visando a melhoria contínua ([GUIA] Tudo sobre a norma ISO 37301, 2023).

**Figura 19 - Elementos do Sistema de Gerenciamento da Conformidade**



Fonte: ISO (2021).

A norma ainda oferece às organizações a oportunidade de demonstrar a implementação de um eficaz Sistema de Gestão de *Compliance* (SGC) por meio da realização de uma auditoria de certificação. Esse sistema é um conjunto de processos desenvolvidos para garantir que uma organização cumpra todas as leis, regulamentos e códigos de conduta aplicáveis, permitindo identificar requisitos pertinentes, garantir que o *compliance* seja estabelecido e gerenciado em toda a organização, além de monitorar e otimizar a conformidade (adaptado de DQS do Brasil, 2023).

Sendo assim, essa é a norma base para a estruturação do Sistema de Gestão da Conformidade na Secretaria de Tecnologia da Informação do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná - objetivo geral do presente trabalho.

Salienta-se que essa norma não é direcionada especialmente à área de TI. Ela possui caráter genérico e foi usada como referência para a sua implantação dentro de uma secretaria voltada para esse ramo de atividade. A seção 6 traz mais detalhes sobre como o trabalho baseado na ABNT NBR ISO 37301 foi realizado.

Destaca-se que a norma contém sete seções que refletem os focos da análise da conformidade dentro das organizações, quais sejam: i) Contexto da organização; ii) Liderança; iii) Planejamento; iv) Apoio e Suporte; v) Operação; vi) Avaliação de desempenho; e vii) Melhoria.

Esses diferentes ângulos fornecidos pela norma serviram de base para a estruturação do questionário utilizado como instrumento de coleta de dados no presente estudo ([Apêndice A](#)), contribuindo para o diagnóstico relacionado ao tema dentro da SETI-TJPR e dando sustentação para a elaboração da minuta da norma que se propõe a estruturar o Sistema de Gestão da Conformidade na unidade.

### 5.8.1 Princípio da conformidade na ABNT ISO 38500 e no COBIT

Como demonstrado na seção 5.7.1, a NBR ISO 38500 aborda o princípio nº 5 da Conformidade dentro do contexto da Governança de TI (como pode ser observado na imagem abaixo). Ela destaca a importância de garantir que a Governança de TI esteja em conformidade com leis, regulamentos, normas e políticas relevantes.

Figura 20 - Princípios da norma ISO 38500: 2018



Fonte: VC-X Solutions (2022).

A norma enfatiza que a Governança de TI deve garantir o cumprimento das obrigações legais e regulatórias aplicáveis à organização. Isso significa que as decisões e ações relacionadas à Tecnologia da Informação devem estar em conformidade com as leis e regulamentos específicos do setor em que a organização opera.

Além disso, a ABNT ISO 38500 destaca a importância de estabelecer políticas e controles adequados para garantir a conformidade. Isso envolve a definição de diretrizes claras e documentadas para o uso da tecnologia da informação, bem como a criação de mecanismos de controle e monitoramento para garantir que essas políticas sejam seguidas (ISO, 2018).

Mesmo não fornecendo um guia detalhado sobre como implementar a gestão da conformidade, ela reconhece a importância desse princípio dentro do contexto mais amplo da

Governança de TI. A conformidade é vista como um elemento fundamental para garantir que a Governança de TI seja realizada de maneira ética, legal e responsável.

Já no COBIT versão 2019, a conformidade é incluída no domínio MEA (*Monitor, Evaluate and Assess*), no objetivo MEA03 – Gerenciar Conformidade com Requisitos Externos, por meio das seguintes práticas de gestão (Cobit, 2019):

- **MEA03.01 – Identificar requisitos externos de conformidade:** Realiza um monitoramento contínuo para identificar possíveis alterações nas leis, regulamentos e outros requisitos externos e locais de privacidade.
- **MEA03.02 – Otimizar a resposta aos requisitos externos:** Envolve a revisão e ajuste de políticas, princípios, padrões, procedimentos e metodologias para garantir a conformidade contínua com os requisitos legais, regulamentares e contratuais.
- **MEA03.03 – Confirmar a conformidade com requisitos externos:** Regularmente, verifica-se a conformidade de políticas, princípios, normas, procedimentos e metodologias com os requisitos legais, regulamentares e contratuais, por exemplo, por meio de Relatórios de Impacto.
- **MEA03.04 – Obter garantia de conformidade com requisitos externos:** Obtém-se e relata-se a garantia de conformidade e aderência às políticas, princípios, padrões, procedimentos e metodologias, assegurando que as ações corretivas descritas no Relatório de Impacto para solucionar as lacunas de conformidade sejam executadas dentro do prazo.

## 5.9 GOVERNANÇA DE TI E CONFORMIDADE

Além das normas e *frameworks* citados anteriormente, diferentes publicações relacionam a Governança de TI com a gestão da conformidade de diferentes maneiras, destacando a importância da Governança de TI para garantir a conformidade com padrões e regulamentos.

Por exemplo, no livro *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*, Weill e Ross (2004) discutem a importância da Governança de TI para garantir a conformidade com regulamentações e padrões, pois a Governança de TI estabelece as estruturas e processos necessários para garantir que as políticas e práticas de TI estejam alinhadas com as exigências regulatórias. Na obra, os autores abordam a Governança de TI, mas a posicionam em um contexto organizacional mais amplo, reconhecendo-a como um dos seis ativos organizacionais (humanos, financeiros, físicos, propriedade intelectual, TI e relacionamentos) que devem ser governados para criar valor. Uma governança eficaz permite que as empresas extraiam o máximo valor da TI e, em última análise, de todos os seis principais ativos da empresa. No entanto, isso também traz um desafio de gestão no longo prazo: o indispensável incentivo para o aproveitamento da criatividade de todas as pessoas da empresa, ao mesmo tempo em que se garante a conformidade com a visão e os princípios globais da organização (Weill e Ross, 2004).

Van Grembergen (2004), descrevendo responsabilidades do Comitê, o qual corresponde ao CGovTIC no TJPR, afirma que tal órgão deve avaliar cada iniciativa de projeto de TI, e que este é o local onde os gerentes de TI e de negócios devem definir, com base nos indicadores de negócios, orçamento e conformidade da arquitetura, quais projetos devem ser executados. O autor também enfatiza o tema ao tratar de indicadores-chave de desempenho aplicáveis a todos os processos de TI e ao estabelecer que o relatório de não conformidades também faz parte desse grupo de indicadores essenciais à Governança de TI.

Além disso, os conselhos e executivos devem liderar e estabelecer estruturas que assegurem que a TI da organização esteja alinhada com suas estratégias. Isso envolve manter-se informado sobre o papel e impacto da tecnologia, atribuir responsabilidades, definir restrições para os, avaliar o desempenho nessa área, gerenciar riscos e garantir conformidade com padrões de Governança de TI (Williams, 2001 citado por Van Grembergen, 2004).

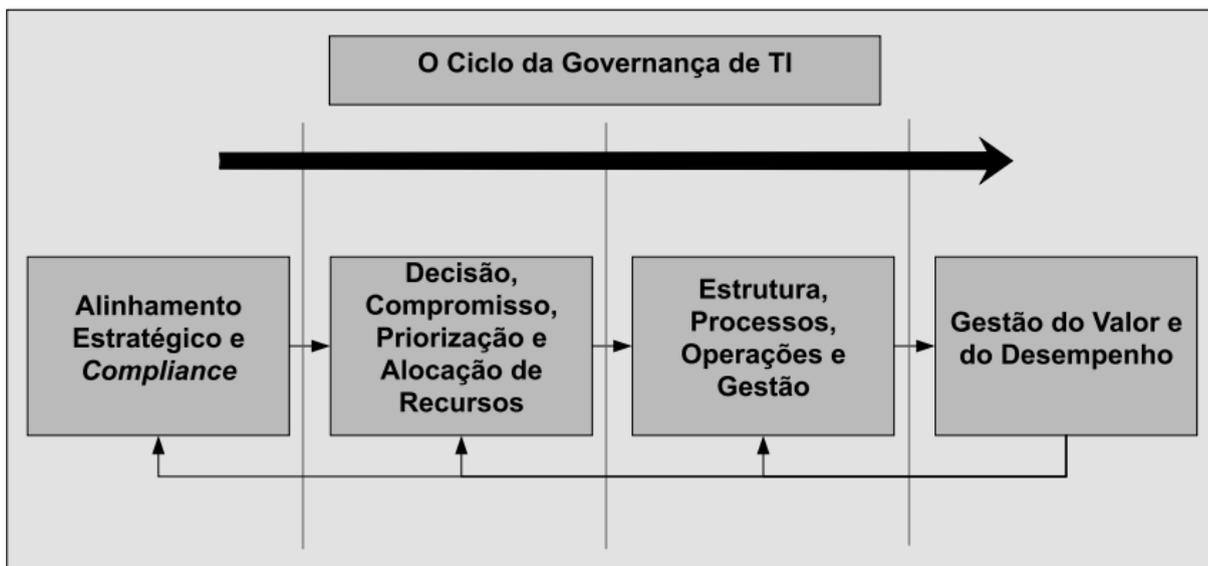
Fernandes e de Abreu (2014, p. 13) enfatizam que “a Governança de TI não é somente a implantação de modelos de melhores práticas” e complementa que a Governança de TI deve

“[...] Promover, juntamente com áreas de controle interno, *compliance* e gestão de riscos, o alinhamento da TI a marcos de regulação externos”. Os autores incluem ainda a conformidade (*compliance*) no diagrama que chamam de “Ciclo da Governança de TI”, o qual é formado por quatro grandes etapas:

- 1) alinhamento estratégico e *compliance*;
- 2) decisão;
- 3) estrutura e processos; e
- 4) gestão do valor e do desempenho.

A figura 20 a seguir, demonstra essas etapas:

**Figura 21 - Ciclo de Governança de TI**



Fonte: Fernandes e de Abreu (2014, p.14).

Percebe-se que a primeira fase do ciclo mostrado na figura, “Alinhamento estratégico e *Compliance*”, abrange o planejamento estratégico de Tecnologia da Informação, considerando as estratégias da empresa para seus diversos produtos e setores, além dos requisitos externos de conformidade.

Assim, verifica-se que o Gerenciamento da Conformidade desempenha um papel fundamental no alcance dos objetivos estratégicos, fornecendo uma base sólida para a tomada de decisões, mitigação de riscos, fortalecimento da reputação e identificação de oportunidades de negócios, aspectos intrínsecos ao dia a dia da Assessoria de Governança de TIC da SETI-TJPR.

## 5.10 GOVERNANÇA DE TI E TEORIA INSTITUCIONAL

O artigo “Governança de TI pela Teoria Institucional” publicado no site da IBGP - Instituto Brasileiro de Governança Pública – (IBGP, 2023) faz importantes ponderações em relação ao institucionalismo da Governança de TI no setor público. De acordo com a publicação, a Teoria Institucional explica a similaridade entre organizações que operam no mesmo contexto, mas ela não é uma teoria de alteração organizacional. No setor público brasileiro, as organizações adotam práticas predominantes no ambiente institucionalizado, mesmo que não atendam às necessidades reais do trabalho. A busca por legitimidade faz com que elas sigam rituais cerimoniais, mesmo sem resultados concretos. A introdução de práticas do setor privado no setor público, sem considerar suas características, gera resistência operacional. Dessa forma, os gestores de TI se concentram em cumprir rituais coercitivos, independente da eficácia dos resultados, levando a falta de efetividade e a mais falhas. Esses mitos burocráticos podem estagnar as atividades do órgão (IBGP, 2023).

O nível estratégico do órgão pode demandar tarefas impossíveis para a área de TI, resultando em desalinhamento e descumprimento de determinações. A implantação da Governança de TI no Setor Público Brasileiro requer recursos e capacidade da área de TI, que apresenta diferentes níveis de maturidade. O intercâmbio de conhecimento busca legitimidade no ambiente institucional, tornando as organizações similares e promovendo a replicação de modelos e boas práticas de Governança de TI. As organizações buscam se tornar isomórficas em relação às líderes, implementando processos semelhantes para funcionar com base em regras aceitas. (IBGP, 2023).

Percebe-se assim que o ambiente descrito acima corresponde ao contexto organizacional analisado no presente estudo, onde, por meio de pressões isomórficas órgãos subordinados a instâncias superiores são levados a aderir a práticas e estruturas de TI por elas definidas.

## 5.11 GESTÃO DA CONFORMIDADE E CULTURA ORGANIZACIONAL

Conforme afirmado anteriormente, a implementação de uma iniciativa como o Sistema de Gestão da Conformidade proposto, certamente gera impactos na cultura organizacional de uma organização, já que é um conceito novo, que precisa ser transmitido e entendido pelos envolvidos nesse processo. A seguir demonstram-se os principais conceitos relacionados ao tema e ainda como os desafios alusivos à cultura organizacional pretendem ser enfrentados no ambiente da SETI-TJPR por meio das sugestões constantes nas minutas de estruturação do Sistema de Gestão da Conformidade.

A cultura organizacional consiste em um conjunto de suposições básicas compartilhadas pelos membros de uma organização, o qual foi adquirido pelo grupo conforme resolviam problemas relacionados a desafios de adaptação externa e integração interna. Esse conjunto foi considerado válido e, portanto, transmitido aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (Shein, 2017).

Para Robbins (2005) a cultura organizacional refere-se a um conjunto de valores comuns entre os membros, que distingue a organização das outras. Esse conjunto consiste, essencialmente, em características principais que a organização considera importantes.

Os valores e crenças de uma organização formam parte da base de sua cultura e influenciam profundamente o comportamento dos membros. Freitas (2009) destaca que valores compartilhados podem tanto facilitar quanto dificultar mudanças, dependendo de quão alinhados estão com as novas iniciativas propostas. Sendo assim, é fundamental alinhar as novas iniciativas com os valores fundamentais da organização, promovendo uma comunicação clara sobre os benefícios e a importância das mudanças. No contexto da ABNT NBR ISO 37301, isso se relaciona ao princípio do Contexto da Organização, onde é preciso alinhar os valores e crenças com os objetivos de conformidade.

Ao tratar de fatores que têm potencial para dificultar mudanças, Robbins (2005) cita algumas disfunções da cultura organizacional. A primeira é a barreira à mudança, onde uma cultura profundamente enraizada pode dificultar a adaptação da organização a novas demandas, tornando-a resistente a transformações necessárias.

O autor complementa ainda com a segunda barreira, referente à diversidade, na qual culturas fortes tendem a pressionar os membros a se conformarem ao perfil organizacional, o que pode limitar a inclusão de novas perspectivas trazidas por pessoas com diferentes origens

ou características. Por fim, há a barreira a aquisições e fusões, onde a compatibilidade cultural entre organizações tornou-se um fator crucial para o sucesso, superando até mesmo a análise de vantagens financeiras ou de produtos.

Além de valores e crenças, já citados anteriormente, normas e comportamentos, liderança, comunicação, além de treinamentos e capacitações também fazem parte do conjunto de elementos compartilhados pelos membros de uma organização que resultam em padrões de comportamento comuns. A conceituação desses elementos no contexto da cultura organizacional e suas correlações com a gestão da conformidade é demonstrada na sequência.

Assim, em relação a normas e comportamentos estabelecidos dentro de uma organização, tais elementos da cultura organizacional definem o que é considerado aceitável ou inaceitável. Segundo Robbins (2005), normas rígidas podem criar um ambiente resistente a mudanças, pois os membros da organização podem se sentir confortáveis com o status quo. Para superar essa resistência, é necessário promover uma cultura de flexibilidade e inovação, onde a adaptação é incentivada. Isso pode ser alcançado através de treinamentos que reforcem a importância da melhoria contínua. Esse aspecto está diretamente ligado ao princípio de Operação da ABNT NBR ISO 37301, que envolve a implementação de processos e controles para garantir a conformidade.

Sob outro ponto de vista, a liderança desempenha um papel muito relevante na implementação de novas iniciativas. Schein (2017) argumenta que líderes comprometidos com a mudança podem influenciar positivamente a cultura organizacional, modelando comportamentos desejados e reforçando novos valores.

Por outro lado, a falta de comprometimento da liderança pode ser uma barreira significativa. Para superar essa barreira, é essencial que os líderes demonstrem um compromisso visível com as mudanças, participando ativamente do processo e comunicando consistentemente a visão e os objetivos das novas iniciativas (Schein, 2017). Isso se relaciona ao princípio de Liderança da ABNT NBR ISO 37301, que enfatiza a importância do compromisso da alta administração com o sistema de gestão da conformidade.

De forma complementar, a comunicação e o treinamento contínuo são fundamentais para a implementação bem-sucedida de novas iniciativas. Kanaane (2017) enfatiza que a falta de comunicação clara pode levar a mal-entendidos e resistência. Para superar essa barreira, é importante estabelecer canais de comunicação abertos e transparentes, onde os membros da organização possam expressar suas preocupações e receber feedback. Programas de

treinamento devem ser implementados para garantir que todos os membros da organização compreendam as novas iniciativas e saibam como contribuir para seu sucesso.

Assim, os elementos acima estão diretamente relacionados aos princípios de Apoio e Planejamento da ABNT NBR ISO 37301, que incluem a provisão de recursos, competências e comunicação eficaz para suportar o Sistema de Gestão da Conformidade.

## 6 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Os procedimentos metodológicos são essenciais para a condução adequada da pesquisa, fornecendo diretrizes que orientam a coleta, análise e interpretação dos dados. A seguir são apresentados os procedimentos adotados na realização deste trabalho, visando fornecer uma compreensão do caminho percorrido para alcançar os objetivos propostos.

O principal objetivo deste capítulo é delinear o a metodologia utilizada para investigar a problemática proposta, abrangendo desde a definição do tipo de pesquisa até as técnicas de coleta e análise de dados empregadas. Assim, busca-se dar transparência e consistência ao processo de pesquisa, garantindo a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos.

Dessa forma, este capítulo inicia com a apresentação da natureza de pesquisa adotada, pela descrição das etapas de desenvolvimento do estudo, incluindo a população, a elaboração dos instrumentos de coleta de dados, bem como as análises previstas.

Por fim, espera-se fornecer uma compreensão abrangente dos métodos utilizados, bem como fornecer subsídios para a sua replicação ou para a realização de pesquisas futuras na mesma área de interesse. O quadro 6 resume os parâmetros metodológicos utilizados:

**Quadro 6 - Classificação da pesquisa**

Parâmetros Metodológicos		Classificação Metodológica
Classificação da Pesquisa	Natureza	Descritiva - Pois pretende caracterizar certo fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis, o que envolve técnicas de coleta de dados padronizados, como questionários e técnicas de observação. Esse tipo de pesquisa “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso em explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação” (Vergara, 2004, p. 47).
	Abordagem	Qualitativa e Quantitativa
	Tipo de pesquisa quanto aos objetivos	Aplicada - direcionada para resolver problemas práticos específicos usando o conhecimento gerado pela pesquisa básica. Essa última, por outro lado, se configura como uma investigação que busca entender os princípios fundamentais e leis naturais, procurando avançar o conhecimento teórico e o entendimento de fenômenos sem a necessidade de aplicação prática.
	Técnica de Coleta de Dados	Pesquisa documental e Questionário
	Técnica de Análise dos Dados	Pesquisa documental e utilização de estatísticas descritivas para resumir as respostas do questionário. Uso de análise fatorial para identificar fatores latentes nas respostas, fornecendo <i>insights</i> sobre as áreas de melhoria e pontos fortes.
	População pesquisada	Servidores e estagiários lotados na SETI

Fonte: elaborado pelo autor.

Dentre os parâmetros metodológicos acima, a seguir detalham-se as técnicas de coleta e de análise de dados, dentre outras, utilizadas no presente trabalho.

## 6.1 RELATO TÉCNICO

Uma das questões mais desafiadoras no campo de estudos da administração relaciona-se à distinção entre pesquisas científicas e pesquisas aplicadas. O campo da administração é, por natureza, direcionado para a aplicação prática, focado em melhorar o funcionamento das organizações. Dentro desse contexto, um relato técnico é definido como o resultado final de um trabalho (pesquisa aplicada ou produção técnica) que descreve uma experiência realizada nas organizações e deve refletir a perspectiva do autor e ser escrito com base em rigor científico e metodológico (Biancolino et al., 2012).

Rojo e Walter (2014) trazem em seu trabalho um roteiro de elaboração de relatos técnicos para publicações na revista “Competitividade e Sustentabilidade” do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

A grande maioria das publicações relacionadas à estrutura de relatos técnicos utilizam a chamada lógica CIMO, criada por Van Aken (2007) e composta pelos seguintes elementos, segundo Scafuto et al. (2021):

- Contexto (situação problema);
- Intervenção (intervenção proposta para resolver o problema apresentado);
- Mecanismos adotados (descrição de como o problema foi solucionado);
- Resultados Obtidos (descrevem de forma objetiva os resultados obtidos na organização).

Interessante também verificar que diferentes nomenclaturas podem ser usadas para tratar da elaboração e publicação dos resultados de intervenções em organizações, conforme mostra o quadro a seguir:

**Quadro 7 - Exemplos da nomenclatura de relatos para divulgação de resultados de estudos**

<b>Instituição</b>	<b>Nomenclatura</b>	<b>Observações</b>
Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO)	Relato Técnico	O Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia é um órgão ligado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) (INMETRO, 2014).
Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), em seu XVI Seminário de Administração (SEMEAD)	Relato Técnico	Relato Técnico é o produto final de uma pesquisa aplicada ou produção técnica que descreve, propõe ou prescreve uma solução para problemas enfrentados pelas organizações (SEMEAD FEA/USP, 2013).
UNINOVE, em sua Revista de Gestão e Projetos (GeP)	Relato Técnico	Relato Técnico é o trabalho acadêmico que dá prioridade para a descrição do aprendizado prático, devendo esse aprendizado ser fruto das experiências vivenciadas pelas “organizações e profissionais envolvidos em processos passíveis de serem gerenciados / aperfeiçoados através de técnicas de gestão específicas” (Biancolino; Knies; Maccari e Rabechini Jr, 2012).
Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)	Relatório Técnico e/ou Científico	A ABNT, por meio de uma de suas normas –Norma Brasileira de Regulamentação (NBR) 10719 –, especifica os princípios gerais para a elaboração e apresentação de relatório técnico e/ou científico, conquanto não sejam objeto dessa norma outros tipos de relatórios (administrativos, de atividades, entre outros) e seja opcional sua aplicação quando oportuna. Nesse caso, os documentos devem sujeitar-se, tanto quanto possível, ao disposto em tal norma (ABNT, NBR 10719, 2011).
Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ANPAD)	Relato Tecnológico	Apesar de seu caráter prático e aplicado, sua base é científica, devendo, portanto, pautar-se nas bases da ciência. O foco de um relato tecnológico, na área de Administração, pode abranger o desenvolvimento de novas soluções para problemas conhecidos, a aplicação de soluções conhecidas para problemas conhecidos, a proposta de novas soluções para novos problemas ou ainda a ampliação de soluções conhecidas para novos problemas (ANPAD, 2014).

**Fonte: Rojo e Walter (2014).**

Rojo e Walter (2014) fazem ainda uma comparação do relato técnico com o artigo científico. Para eles, em geral este último enfatiza a metodologia e o referencial teórico, mas acaba limitando o conteúdo relacionado ao compartilhamento das experiências práticas, que são o principal alvo dos profissionais das organizações, os quais normalmente buscam conhecer os resultados e conclusões obtidas nos estudos. Em síntese, o seu propósito é apresentar uma pesquisa empírica ou uma discussão teórica.

Já o relato técnico proposto pelos autores, ao contrário do artigo científico, incentiva o foco do trabalho na socialização dos resultados, descrevendo o processo de intervenção prática desenvolvido na organização estudada (Rojo e Walter, 2014).

**Quadro 8 - Exemplo visual da diferença de organização entre artigo e relato técnico**

<b>Artigo</b>	<b>Relato Técnico</b>
Resumo e introdução	Resumo e introdução
Fundamentação teórica	Fundamentação teórica
Procedimentos metodológicos	Método do relato, contexto da situação-problema e intervenção realizada
Apresentação e análise dos resultados e considerações finais	Apresentação e análise das contribuições e considerações finais
Referências, anexos e/ou apêndice	Referências, anexos e/ou apêndice

**Fonte: Adaptado de Rojo e Walter (2014, p. 4).**

O quadro acima demonstra que a principal diferença entre as estruturas de artigo e relato técnico reside essencialmente na descrição do contexto da situação-problema e da intervenção efetuada.

Rojo e Walter (2014) destacam ainda as seguintes diferenças:

Alguns autores e veículos de publicação preferem, ainda, não destinar uma seção para a revisão de literatura, apresentando, quando conveniente, o embasamento teórico ao longo de todo o relato. O método, a situação problema e a intervenção, por sua vez, costumam ser ampliadas no relato técnico, se comparados à descrição dos procedimentos metodológicos de um artigo científico. Isso ocorre porque a maior contribuição de um relato técnico costuma estar na solução dada a uma situação-problema e em como isso pode auxiliar outras empresas. No relato técnico, também há apresentação de resultados e considerações, abrangendo, porém, mais especificamente as contribuições obtidas com a intervenção realizada.

É importante que a situação-problema e a intervenção sejam abordadas em subdivisões distintas. É imprescindível elaborar uma descrição minuciosa da organização em questão, englobando sua natureza, setor, porte, localização, estrutura, histórico, ambiente e produtos/serviços. Da mesma maneira, também é fundamental apresentar uma análise detalhada da intervenção realizada, incluindo a exposição da situação-problema, a justificação da necessidade da intervenção, a identificação dos envolvidos, e os fatores que possam impactar as metas a serem alcançadas (Rojo e Walter, 2014).

Em complemento, Aquino et al. (2019, p. 1) concluem seu estudo relacionado ao tema afirmando que os relatos técnicos foram criados como instrumento relevante para difundir “soluções direcionadas para as práticas em administração em organizações e empresas, bem

como para a sociedade, visto que a busca por soluções ou intervenções propostas também são necessárias em setores públicos”.

Se os resultados fornecerem informações valiosas para os leitores, não é estritamente necessário apresentar demonstrações estatisticamente significativas, embora relatórios que incluam dados e evidências estatísticas sejam altamente desejáveis (Motta, 2017).

Para Motta (2017) o ponto crucial reside no fato de que o relato deve contribuir para o avanço do conhecimento por meio de um dos 3 enfoques delineados por Gregor e Hevner (2013):

- Foco na inovação: Desenvolvimento de novas soluções para problemas inéditos;
- Foco na melhoria: Elaboração de novas soluções para questões já conhecidas;
- Foco na extrapolação: Ampliação de soluções conhecidas para enfrentar novos problemas.

Para o autor, uma nova solução pode ser interpretada de várias maneiras, incluindo avanço ou modificação em soluções já existentes, combinação de abordagens conhecidas, entre outras. O fundamental é que essa reconfiguração seja claramente delineada. Além disso, essas soluções podem se manifestar como (Motta, 2017):

- i) modelos e processos de gestão;
- ii) protocolos;
- iii) sistemas (também software);
- iv) propostas metodológicas (inclusive para pesquisa);
- v) manuais de operação;
- vi) material instrucional, incluindo componentes didáticos etc.

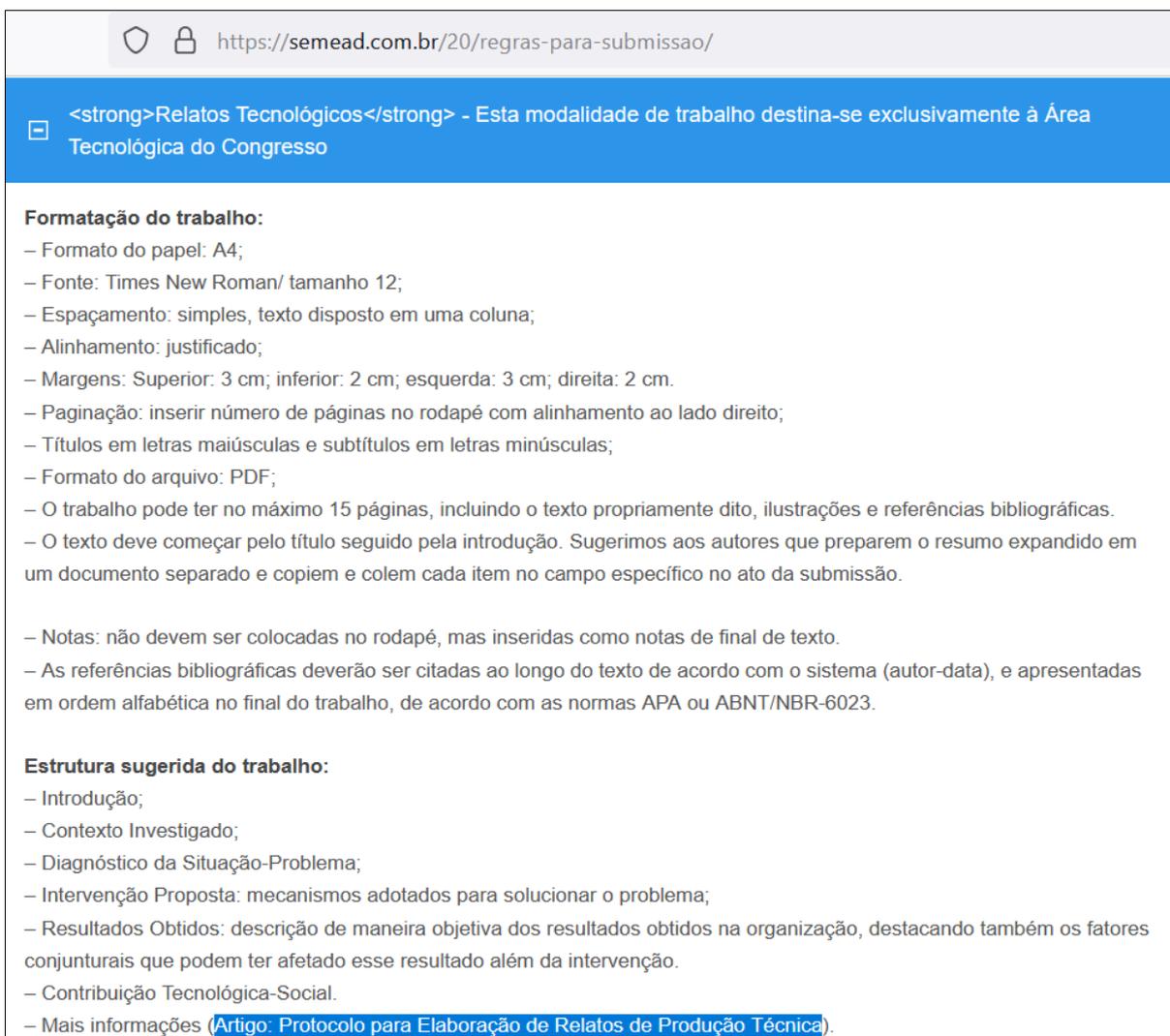
Sendo assim, o presente estudo tem foco na melhoria por meio de processos de gestão e propostas metodológicas e foi abordada da forma trazida pelo autor.

O *site* do SemeAd (2023) - Seminários em Administração da Universidade de São Paulo, na página que trata das regras de submissão de trabalhos, faz distinção entre artigos científicos e relatos tecnológicos.

Para esses últimos, o evento sugere a seguinte estrutura: i) Introdução; ii) Contexto Investigado; iii) Diagnóstico da Situação-Problema; iv) Intervenção Proposta: ferramentas utilizadas para resolver o problema citado; v) Resultados Obtidos: detalhamento dos resultados alcançados; e vi) Contribuição Tecnológica-Social.

Além disso, a obra de Biancolino et al. (2012) é indicada como referência para trabalhos a serem submetidos como Relatos Tecnológicos na plataforma, como demonstrado na figura abaixo:

**Figura 22 - Estrutura do relato tecnológico a ser submetido – Semead**



The image is a screenshot of a web browser displaying the Semead website. The address bar shows the URL: <https://semead.com.br/20/regras-para-submissao/>. The page title is "<strong>Relatos Tecnológicos</strong> - Esta modalidade de trabalho destina-se exclusivamente à Área Tecnológica do Congresso". The main content is organized into two sections: "Formatação do trabalho:" and "Estrutura sugerida do trabalho:". The "Formatação do trabalho:" section lists requirements such as paper format (A4), font (Times New Roman, size 12), spacing, alignment, margins, pagination, and file format (PDF). The "Estrutura sugerida do trabalho:" section lists the recommended structure: Introduction, Context Investigated, Diagnostic of the Situation-Problem, Proposed Intervention, Results Obtained, and Technological-Social Contribution. A link is provided for more information: [Artigo: Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica](#).

**Fonte: SemeAd (2023).**

Ademais, Biancolino et al. (2012, p. 5) definem os relatos técnicos como trabalhos acadêmicos que enfatizam a descrição do processo de aprendizagem “na forma da apresentação de resultados práticos, aprendizado este oriundo de experiências vivenciadas pelas organizações

/ profissionais envolvidos em processos passíveis de serem gerenciados / aperfeiçoados através de técnicas de gestão específicas”.

Outro tema bastante relevante trazido pelos autores é o relacionado à importância do envolvimento do orientador na elaboração do relato técnico. Nesse sentido, frisam que o orientador tem a função de “indicar ao aluno um direcionamento de assunto que esteja ao mesmo tempo relacionado à sua experiência profissional e à sua dissertação, bem como em sintonia com a linha de pesquisa e projeto-eixo do orientador” (Biancolino et al., 2012, p. 4).

Sendo assim, o intuito do presente trabalho é demonstrar a existência dessa correlação entre as afinidades teóricas e experiências de pesquisa do orientador, de um lado, e, de outro, as teorias base a serem utilizadas pelo orientado no relato técnico proposto.

Os autores também destacam que é importante verificar se a "prescrição" a ser dada para a resolução do problema trazido no relato tem potencial de despertar interesse de profissionais da área estudada e se a solução apresentada poderá ser replicada em outros campos organizacionais ou somente para aquela organização analisada. Além disso, destacam que é necessário enfatizar a análise dos resultados e a conclusão do estudo.

Ao mesmo tempo os autores, assim como os citados anteriormente, também defendem que se deve tratar da questão teórica de forma mínima, sem deixar de lado a relevância sobre o tema a ser debatido, destacando que ela “deve seguir o binômio: ‘mínima e suficiente’ já que o propósito do relato deve ser o de ‘relatar’ e não o de explorar a literatura em profundidade” (Biancolino et al., 2012, p. 12). Um outro objetivo do relato técnico, de acordo com os autores, é sugerir aperfeiçoamentos práticos e perceptíveis aos seus usuários e que além disso tenham possibilidade de serem admitidos nas rotinas de outras organizações.

Levando em conta o descrito acima, a relevância do Semead (2023) para a área da Administração, considerando que a obra de Biancolino et al. (2012) é a referência para a submissão de trabalhos acadêmicos nesse evento e que ela ainda consta como referência no Plano de Ensino da disciplina de Pesquisa Qualitativa do Curso de Mestrado em Administração da Unicentro (Unicentro, 2019), o presente trabalho foi desenvolvido, dentro do possível, com base na estrutura definida em tal obra.

Além disso, a Instrução Normativa nº 003-PPGADM/UNICENTRO, de 17 de março de 2021 (Unicentro, 2021) também regulamenta normas e procedimentos para elaboração de

Trabalho de Conclusão de Curso: Relato Técnico de Pesquisa, no programa de Pós-Graduação *stricto sensu*, nível de Mestrado Profissional em Administração.

Sendo assim, essa norma também foi utilizada como base estruturante do presente estudo, dentro do que for compatível com o prescrito por Biancolino et al. (2012).

## 6.2 CRONOGRAMA

O quadro a seguir resume as ações planejadas e executadas no trabalho:

**Quadro 9 - Cronograma**

ATIVIDADE	NOV 2023	DEZ 2023	JAN 2024	FEV 2024	MAR 2024	ABR 2024	MAI 2024	JUN 2024	JUL 2024	AGO 2024
Estruturação do Projeto	X	X								
Qualificação		X								
Ajustes e Correções					X	X	X	X		
Coleta de dados								X	X	
Análise de Dados								X	X	
Revisão e entregas									X	
Defesa										X

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

### 6.3 COLETA DE DADOS PARA USO NA ANÁLISE FATORIAL

Como ferramenta de coleta de dados foi utilizado um questionário ([Apêndice A](#)), que foi estruturado com perguntas inspiradas nos tópicos de 4 a 10 da norma ABNT NBR ISO 37301, focando nas seguintes áreas: Contexto da organização, Liderança, Planejamento, Apoio e suporte, Operação, Avaliação de desempenho e Melhoria. O questionário foi aplicado a servidores e estagiários da SETI-TJPR, os quais, em maior ou menor grau, estão envolvidos nas práticas de conformidade.

A justificativa para a escolha dos servidores e estagiários como respondentes no estudo foi feita com base em sua representatividade e envolvimento direto nas práticas de conformidade da secretaria. O questionário foi disponibilizado a 100% dos servidores e estagiários lotados na SETI-TJPR, independentemente de estarem localizados na capital ou em cidades do interior do estado. Isso garantiu a inclusão de todos os que estão ligados às atividades cotidianas que envolvem as práticas normativas de conformidade da instituição, os quais puderam responder voluntariamente ao questionário.

Além disso, foram coletados dados sobre o perfil socioprofissional desses servidores e estagiários, o que permitiu traçar um panorama da equipe envolvida, incluindo informações como tempo de serviço, nível de escolaridade e cargo ocupado. Esse levantamento visou garantir que as respostas refletissem adequadamente as percepções de todos os setores da SETI, permitindo uma análise mais completa das práticas de governança de TI e conformidade adotadas no tribunal

Os tópicos a seguir trazem mais detalhes sobre a técnica a ser abordada.

#### 6.3.1 Questionário

O questionário é um método geralmente utilizado para coletar dados em estudos de usuários, consistindo em uma lista de perguntas elaboradas pelo pesquisador e aplicadas aos respondentes, com o intuito de se obter informações relevantes. A seleção dos informantes pode ser feita por diferentes métodos de amostragem (Da Cunha, 2016).

Entre as vantagens do uso de questionários estão: a facilidade de acesso a amostras extensas ou grupos de amostras especializados; a capacidade dos participantes interagirem com multimídia; a oportunidade de observar ou interagir com dados passivos; a conveniência de horário e local para os participantes; a garantia de anonimato para pesquisadores e participantes;

a minimização do tempo e dos recursos dos investigadores; e a automatização da transformação das respostas dos participantes para análise de dados (Perkins, 2001).

No mesmo sentido, Da Cunha (2016) cita vantagens, que de certo modo se equivalem às citadas acima: i) agilidade, pois define um prazo para a entrega das respostas por parte dos respondentes; ii) economia em relação aos custos que haveria no caso do uso de outro método de coleta de dados, com uma entrevista, por exemplo. iii) maior alcance, permite obter dados de populações distribuídas geograficamente; iv) flexibilidade, pois o respondente não conta com a presença do entrevistador; e v) redução de vieses, contando que o respondente não seja influenciado pelo pesquisador.

Alguns autores também compararam os resultados de pesquisas baseadas na *web* com os de pesquisas em papel na área da psicologia. Em termos gerais, esses estudos analisaram as respostas de amostras relativamente similares, compreendendo estudantes de psicologia e entrevistados que se auto selecionaram, indicando respostas equivalentes e/ou uma consistência interna semelhante (Perkins, 2001).

No presente estudo, os questionários foram divididos em 2 partes:

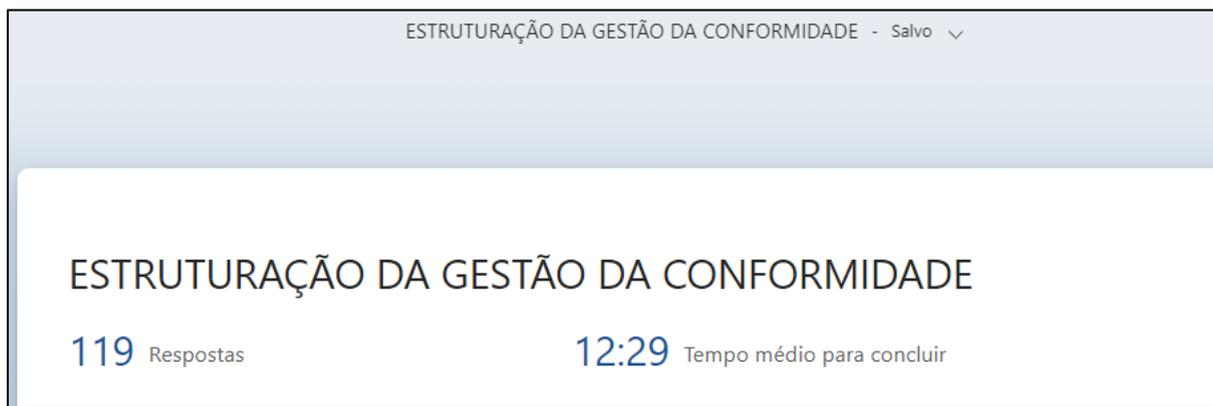
- A primeira (Apêndice G), contém 6 questões relacionadas ao levantamento do perfil socioprofissional dos respondentes;
- Já a segunda parte ([Apêndice A](#)) contém as questões específicas relacionadas aos conceitos do Sistemas de Gestão da Conformidade de acordo com a estrutura trazida pela norma ABNT NBR ISO 37301.

Os formulários foram respondidos eletronicamente por meio da disponibilização de um endereço eletrônico, o que garantiu um fácil acesso via qualquer dispositivo conectado à Internet, podendo ser um computador, *tablet* ou um *smartphone*. Além disso, foi disponibilizado acesso a 100% dos servidores e estagiários lotados na SETI-TJPR em todas as suas unidades, independentemente de estarem localizadas na capital ou em cidades do interior do Estado do Paraná.

Antes da disponibilização dos testes aos respondentes foram realizados testes preliminares contendo perguntas com diferentes níveis de detalhamento em relação ao conteúdo da norma ABNT NBR ISO 37301. Os envolvidos nessa etapa foram, o autor, juntamente com a chefia imediata da Assessoria de Governança da SETI-TJPR, e o professor orientador.

Um fator determinante para o nível de detalhamento a ser usado no conteúdo das perguntas foi o tempo total que cada respondente levaria em média para responder todo o questionário. Nos testes esse tempo girou em torno de 10 minutos, enquanto na prática o tempo médio verificado foi de 12 minutos e 29 segundos, conforme demonstrado na imagem abaixo retirada do formulário onde o questionário foi realizado.

**Figura 23 - Tempo médio para concluir o questionário**



**Fonte: formulário de questões**

O questionário proposto teve sua estrutura baseada na técnica psicológica de Diferencial Semântico (DS), desenvolvido por Osgood et al. (1957). Essa técnica consiste em conjuntos de escalas bipolares, em que cada item, acompanhado de seu antônimo, está correlacionado com uma dimensão ou atributo perceptual do fenômeno em medição. O Diferencial Semântico vai além de simples conjuntos de escalas bipolares com adjetivos antinômicos; ele é fundamentado em um referencial teórico que aborda questões relacionadas à formação do significado e às atitudes individuais em relação ao objeto (Andrade, 2007).

O Diferencial Semântico oferece a capacidade de mensurar as reações das pessoas quando expostas a palavras e conceitos, utilizando escalas bipolares compostas por adjetivos antônimos em seus extremos (Heise, 1970).

O modelo métrico é constituído por escalas bipolares, ancoradas nas extremidades, a direita e a esquerda, por adjetivos opostos. As escalas bipolares são formadas por sete intervalos, cada um deles representando uma determinada magnitude, expressa implicitamente ou explicitamente por quantificadores, sendo o central origem e ponto neutro [...]. Um adjetivo polar é considerado “positivo” e o outro polar oposto “negativo” (Pereira, 1982).

Baseado no modelo de Osgood (1957), quando o sujeito lê as "instruções" no formulário, um mecanismo é ativado, predispondo-o a reagir de maneira específica ao contexto. O sujeito percebe o conceito e a escala com âncoras nas extremidades, manifestando uma resposta entre as sete possíveis em uma dada escala bipolar. Esse processo reflete a interação entre a linguagem, o significado e a resposta do sujeito, como delineado pelos modelos teóricos integrados (Pereira, 1978).

#### 6.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS: ANÁLISE FATORIAL

De acordo com Blalock (1974), Bollen e Grandjean (1981) e Field (2005) citados por Figueiredo Filho e Silva Júnior (2010), quantificar fenômenos que não podem ser diretamente percebidos é uma prática comum nas ciências sociais.

O objetivo principal das diversas metodologias de análise fatorial é diminuir um grande conjunto de variáveis observadas para um número limitado de fatores (Hair et al, 2009).

A análise fatorial não se limita a um único método estatístico, mas engloba uma diversidade de técnicas correlacionadas com o propósito de tornar os dados observados mais simples de serem interpretados (Zeller e Carmines, 1980).

Segundo Figueiredo Filho e Silva Júnior (2010), a utilização da análise fatorial nas ciências sociais ainda é diminuta e traz as seguintes situações como explicação para tal fenômeno: i) a resistência dos cientistas sociais brasileiros aos métodos quantitativos e ii) o grau de complexidade matemática envolvido na operacionalização das diferentes técnicas de análise fatorial.

De acordo com Hongyu (2018), os primeiros avanços na análise fatorial são creditados às contribuições iniciais de Charles Spearman e Karl Pearson. Isso ocorreu no início do século XX. Segundo o pesquisador, Spearman (1904) desenvolveu um método para criar um índice geral de inteligência, chamado fator "g" com base nos resultados de vários testes, que supostamente refletiam essa aptidão. Esse foi o primeiro método de análise fatorial, adequado para estimar um único fator.

Na análise fatorial, o princípio da parcimônia é fundamental, pois, muitas variáveis observadas podem ser explicadas por um número menor de variáveis hipotéticas não observadas, chamadas de fatores, os quais são responsáveis pela correlação entre as variáveis observadas (Laros, 2012).

Existem dois tipos de uso da análise fatorial: exploratório e confirmatório. Descrevendo o uso da análise fatorial no contexto da psicologia, Laros (2012) afirma que para o uso exploratório, utiliza-se a técnica da análise fatorial tanto para explicar quanto reduzir dados na avaliação de construtos. No primeiro tipo de uso, busca-se identificar as dimensões subjacentes medidas pelo instrumento em questão. A análise fatorial produz cargas fatoriais que são pesos de regressão das variáveis mensuradas para predizer o construto subjacente.

Ainda segundo o autor, no outro tipo de uso, a redução de dados visa descobrir ponderações ótimas para reduzir um grande conjunto de variáveis a um conjunto menor de índices sumários com máxima variabilidade e fidedignidade.

Quando empregada como um método confirmatório, a análise fatorial busca principalmente avaliar a precisão dos construtos das medidas, em vez de reduzir os dados. A análise fatorial confirmatória testa hipóteses sobre a representatividade de variáveis em relação a um conceito, sendo guiada por uma teoria (Figueiredo Filho e Silva Júnior, 2010).

Sempre que um pesquisador estiver conduzindo uma análise fatorial, ele terá que tomar várias decisões cruciais sobre os seguintes assuntos (Laros, 2012):

- (1) a característica e o tamanho da amostra que formará a base de dados da análise fatorial;
- (2) a adequação das distribuições das variáveis que são incluídas na análise fatorial;
- (3) a escolha das variáveis a serem submetidas à análise fatorial;
- (4) a utilização de correlações corrigidas por atenuação ou não corrigidas;
- (5) o tipo de correlações a serem utilizadas;
- (6) a inclusão de variáveis marcadoras entre as variáveis a serem analisadas;
- (7) o número de fatores a serem extraídos;
- (8) a opção entre a análise fatorial exploratória ou confirmatória;
- (9) o tipo de análise fatorial utilizado para extrair os fatores;
- (10) o procedimento de rotação utilizado para orientar os fatores;
- (11) a interpretação dos resultados da análise fatorial;
- (12) a exploração de uma solução hierárquica;
- (13) a necessidade e a forma de calcular os escores fatoriais;
- (14) a investigação da validade cruzada da solução fatorial encontrada;
- (15) o uso de grupos para estudar a invariância da estrutura fatorial encontrada; e
- (16) a seleção dos resultados mais relevantes da análise fatorial para a publicação da pesquisa.

A seguir são feitas considerações sobre os principais tópicos abordados acima. Em relação ao primeiro assunto abordado na lista acima, Clark e Watson (1995) destaca que ao empregar o método de análise fatorial, alcançam-se resultados mais favoráveis com amostras diversificadas em vez de amostras uniformes, afirmando que é importante que o pesquisador esteja ciente dessa realidade, portanto, recomenda-se o uso de amostras devidamente heterogêneas, que representem plenamente toda a amplitude da população em estudo.

Hongyu (2018) afirma que quanto maior for o tamanho da amostra para análise fatorial exploratória, mais apropriada ela se torna para conduzir as análises. Recomenda-se que a amostra para análise fatorial exploratória tenha mais de 50 observações, sendo ideal ter pelo menos 100 casos para obter resultados mais confiáveis. Dessa forma a amostra utilizada no presente estudo pode ser considerada apropriada, pois foram coletadas 119 respostas no questionário, conforme será melhor explicado adiante.

Além disso, é importante que a razão entre o número de casos e a quantidade de variáveis seja superior a cinco para garantir uma análise adequada (Hair et al., 2009).

De outro lado, Laros (2012) traz em sua publicação diversas outras teorias em relação ao tamanho mínimo da amostra na análise fatorial: Por exemplo, Crocker e Algina (1986) estabelecem a diretriz geral de utilizar 10 indivíduos por variável, com um mínimo de 100 indivíduos na amostra total.

Outra abordagem trazida pelo autor é a proposta por Gorsuch (1983), que afirma que na análise fatorial a amostra deve conter pelo menos 5 participantes por variável e um total de amostra de pelo menos 200 indivíduos. No entanto, Guadagnoli e Velicer (1988) contestaram o critério de Gorsuch e argumentaram que não existe base teórica ou empírica para recomendar uma relação específica entre o número de participantes e o número de variáveis.

Ainda, segundo Laros (2012), Wolins (1995), questiona os critérios acima, argumentando que não há um tamanho mínimo de amostra para realizar uma análise fatorial com um número específico de variáveis. Percebe-se, dessa forma, que não existe um consenso entre autores sobre o número mínimo de respondentes para a amostra.

Outro tema relevante relacionado à qualidade dos dados está relacionado ao tipo de resposta a ser utilizado. As duas formas predominantes de resposta em testes de personalidade contemporâneos e na área clínica são o formato binário, com duas opções (por exemplo, verdadeiro-falso), e o formato polinômico (como a escala Likert), com três ou mais opções (Laros, 2012).

Uma outra importante decisão a ser tomada no desenvolvimento do trabalho é sobre o número de fatores a serem derivados da análise fatorial. Para Hongyu (2018) a análise fatorial exploratória tem como objetivo verificar se a aplicação dessa técnica é adequada para as variáveis selecionadas, quando há poucos respondentes na pesquisa. Segundo o autor, para realizar essa avaliação, costumam ser utilizados dois métodos com maior frequência: o critério

de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett (Dziuban; Shirkey, 1974). Já Laros (2012), além dos dois trazidos anteriormente, traz o teste *Scree* de Cattell (Cattell, 1966); o critério da média mínima de correlações parciais de Velicer (Velicer, 1976); e o critério de análise paralela (Horn, 1965).

Outra a decisão a ser tomada na elaboração do trabalho é relacionada à rotação dos dados extraídos. A principal finalidade da rotação dos fatores é tornar mais compreensível o resultado empírico obtido, preservando suas características (Figueiredo Filho e Silva Júnior, 2010). As técnicas de rotação ortogonal mais frequentemente utilizadas na análise fatorial exploratória são Varimax (o mais utilizado dentre todos), Quartimax, Equamax, Orthomax e Parsimax. O objetivo do Varimax é maximizar a variância das cargas fatoriais em cada fator, aumentando as cargas altas e diminuindo as cargas baixas (Laros, 2012).

Pallant (2007) afirma que a rotação ortogonal Varimax é a mais utilizada buscando diminuir o número de variáveis que apresentam altas cargas em cada fator.

A análise fatorial exploratória (AFE) gera uma carga fatorial para cada variável em cada fator, a qual indica a porcentagem de covariância entre o fator e o item. O valor da carga fatorial varia de -1,00 a +1,00, sendo que 0 indica ausência total de covariância entre a variável e o fator. Após a rotação ortogonal, a carga fatorial pode ser interpretada como a correlação entre uma variável e o fator. Para garantir uma ponderação igual, é essencial lembrar que todos os itens devem estar na mesma escala (por exemplo, uma escala Likert de 1 a 7 pontos) (Laros, 2012).

A principal finalidade da rotação dos fatores é tornar o resultado empírico obtido mais facilmente compreensível, preservando as suas propriedades estatísticas (Figueiredo Filho e Silva Júnior, 2010).

Um conceito muito relevante no processo de extração dos fatores são as comunalidades, que segundo Figueiredo Filho e Silva Júnior (2010) representam a proporção da variância explicada pelos componentes extraídos para cada variável. O autor afirma que se alguma comunalidade estiver abaixo desse limite, considerando o mínimo aceitável como 0,50, a variável deve ser excluída e a análise fatorial refeita. Complementa ainda que, baixas comunalidades entre um grupo de variáveis indicam falta de correlação linear e não devem ser incluídas na análise fatorial.

Após remover as variáveis problemáticas com baixa comunalidade, deve-se analisar as cargas fatoriais de cada variável comparada aos componentes extraídos. Na matriz não-rotacionada, é importante observar as cargas fatoriais de cada variável e identificar aquelas que apresentam valores acima de 0,40 nos dois componentes (Figueiredo e Silva, 2010).

Hongyu (2018) confirma que, se uma variável apresenta baixa correlação com as demais, pode-se excluí-la da análise fatorial, que depende do padrão de correlação entre as variáveis observadas, e espera-se que variáveis estatisticamente independentes não contribuam para a construção de um fator comum. O autor complementa ainda que o valor da comunalidade indica o nível de associação entre a variável e o fator extraído, sendo o teste final para inclusão ou exclusão da variável.

Na fase de extração de fatores almeja-se determinar a quantidade ideal que melhor representa a correlação entre as variáveis observadas. Há um equilíbrio entre parcimônia e explicação: mais fatores reduzem a parcimônia, mas aumentam a variância explicada. Menos fatores aumentam a parcimônia, mas diminuem a variância explicada, assim o intuito é encontrar o menor número de fatores que maximize a quantidade total de variância explicada. Apesar da ausência de um critério unânime para determinar a quantidade de fatores a serem extraídos, a literatura indica alguns métodos que podem ajudar o pesquisador nessa escolha. (Figueiredo Filho e Silva Júnior, 2010).

Damásio (2012, p. 214) reitera que “todas as decisões tomadas durante a realização de uma análise fatorial exploratória devem ser pautadas em critérios teóricos e metodológicos claros, buscando a obtenção de modelos fatoriais adequados”.

A confiabilidade de uma estrutura fatorial é avaliada pelo coeficiente de consistência interna, conhecido como Alpha de Cronbach (Cronbach, 1951), o qual mede a correlação entre os itens de uma matriz de dados. Para uma escala ser confiável, é desejável um valor alto de alpha, sendo que valores mais próximos de 1 indicam maior confiabilidade (Hongyu, 2018). Geralmente, um alpha mínimo de 0,70 é aceito, mas em pesquisas exploratórias pode-se aceitar valores a partir de 0,60 (Hair et al, 2009).

#### **6.4.1 A utilização da Análise Fatorial no presente trabalho**

Considerando todo o exposto acima sobre a análise fatorial, tal técnica foi utilizada nesse estudo pelos seguintes motivos:

- Primeiramente, pode-se citar a **redução de dimensionalidade** como motivo, pois a análise fatorial pode ajudar a reduzir um conjunto grande de variáveis a um conjunto menor de fatores latentes. Essa redução facilita a análise e interpretação dos dados, já que o questionário baseado na norma ABNT NBR ISO 37301 possui 39 questões que precisam ser reduzidos a alguns fatores.
- Em seguida, como consequência do citado no item anterior, cita-se a **identificação de estrutura subjacente**, pois a análise fatorial pode revelar a estrutura subjacente ou os padrões existentes nos dados, permitindo uma compreensão mais profunda das relações entre as variáveis.
- Outro benefício a ser explorado é a **simplificação e generalização**, que pode ser alcançada pela identificação dos fatores mais importantes que contribuem para as variações observadas nas variáveis. Além disso, outro benefício é a construção de escalas e índices alcançada pelo uso da combinação de várias variáveis relacionadas em um único fator ou índice, facilitando a análise e interpretação dos resultados.
- E, por fim, a **classificação e o agrupamento**. A análise fatorial tem potencial de identificar grupos ou categorias de casos com base em suas características comuns, permitindo uma melhor compreensão dos padrões e diferenças entre os casos.

Como subsídio para a realização da análise fatorial, o levantamento de dados foi realizado com a elaboração do questionário ([Apêndice A](#)).

Na consequência, a análise dos dados foi realizada com o uso da Análise Fatorial, pois um de seus maiores atributos é o potencial de reduzir um conjunto grande de variáveis em um conjunto menor de fatores latentes, facilitando a análise e interpretação dos dados. De posse desse resumo de dados, foi possível se obter os principais pontos a serem sugeridos e tratados em uma minuta de norma que propõe a estruturação do Sistema de Gestão da Conformidade da SETI-TJPR.

Maiores detalhes sobre os resultados obtidos por meio da Análise Fatorial são demonstrados na seção 7.2.1.

## 6.5 PESQUISA DOCUMENTAL

Além da Análise Fatorial detalhada nas seções acima, outra ferramenta – dessa vez de abordagem qualitativa - foi utilizada para a efetivação do diagnóstico apresentado na seção 7- *Diagnóstico da SETI-TJPR com base na Teoria Institucional*. Tal ferramenta é a Pesquisa Documental – que serve tanto como ferramenta de Coleta, quanto de Análise dados. A seguir constam o detalhamento e a justificativa da sua utilização para o alcance dos resultados demonstrados mais adiante.

O trabalho realizado nessa seção teve como objetivo identificar as pressões institucionais que influenciam as práticas de conformidade e governança de TI na organização, com foco na aplicação dos princípios da ABNT NBR ISO 37301. Para alcançar esses resultados, a pesquisa documental foi escolhida pois possui alinhamento com os objetivos do estudo e a natureza das informações necessárias.

Sendo assim, essa técnica foi selecionada como um dos métodos da pesquisa devido à natureza dos dados requeridos para o diagnóstico. A Teoria Institucional, conforme já descrita na seção 5.1, enfatiza a influência das normas, regras e regulamentos na conformidade e governança das organizações. Dessa forma, os documentos institucionais, como resoluções do CNJ, diretrizes de governança de TI e relatórios do índice iGovTIC-JUD, fornecem as informações mais relevantes para compreender como essas pressões institucionais afetam a SETI-TJPR.

Tal técnica se mostrou a abordagem mais adequada pelas razões a seguir, de acordo com Bowen (2009):

- **Acesso a fontes formais e legitimadas:** Os documentos revisados foram produzidos e mantidos pelas próprias instituições, o que garante a confiabilidade das informações;
- **Foco nas normativas e pressões institucionais:** A Teoria Institucional dá destaque às normas e pressões que moldam o comportamento organizacional, tornando a documentação oficial uma fonte primária para entender essas influências;
- **Eficiência e simplicidade:** a análise documental requer menos recursos logísticos e permite uma avaliação objetiva das influências institucionais.

Assim, verifica-se que na presente seção utilizou-se uma abordagem qualitativa, fundamentada em uma análise interpretativa dos documentos institucionais. Esse método foi escolhido devido à natureza exploratória da pesquisa, que buscou entender como as pressões

institucionais moldam as práticas da SETI-TJPR. Segundo Creswell (2014), abordagens qualitativas são apropriadas para estudos onde o objetivo é interpretar fenômenos dentro de contextos específicos, como é o caso do contexto organizacional e institucional da SETI-TJPR.

A coleta de dados foi realizada através da revisão de documentos institucionais e normativos, relacionados à governança de TI e à conformidade no Poder Judiciário, particularmente no Tribunal de Justiça do Paraná. Os principais documentos analisados incluíram:

- **Resoluções do Conselho Nacional de Justiça (CNJ)**, como a Resolução nº 370/2021, que estabelece diretrizes para a governança de TI nos tribunais;
- **Norma ABNT NBR ISO 37301**, que define os princípios para a implementação de sistemas de gestão de conformidade;
- **Relatórios do índice iGovTIC-JUD**, que avaliam a maturidade da governança de TI nos tribunais brasileiros;
- **Códigos de ética e conduta do TJPR**, que fornecem as diretrizes éticas e comportamentais para a atuação dos servidores públicos;

A análise dos documentos foi conduzida seguindo as etapas recomendadas por Bowen (2009) para análise documental:

1. **Identificação dos documentos relevantes:** Foram selecionados documentos institucionais que tratam diretamente da governança de TI e da conformidade no contexto do Judiciário, especialmente aqueles que fazem referência às normas estabelecidas pelo CNJ (Resoluções, portarias);
2. **Exame aprofundado dos conteúdos:** Os documentos foram lidos e analisados com o objetivo de identificar temas e padrões relacionados às pressões institucionais que influenciam a SETI-TJPR;
3. **Codificação dos dados:** Os conceitos-chave da Teoria Institucional, como isomorfismo coercitivo, mimético e normativo, foram usados como categorias para a codificação dos dados. Por exemplo, identificou-se como a Resolução nº 370/2021 do CNJ exerce uma pressão coercitiva sobre a SETI-TJPR, moldando suas práticas de conformidade e governança;

4. **Interpretação e síntese:** Após a codificação, os dados foram interpretados para oferecer uma visão sobre como as práticas da SETI-TJPR estão alinhadas às normas institucionais. A análise também identificou como essas práticas impactam a legitimidade organizacional, de acordo com Meyer e Rowan (1977);

A análise documental revelou que a SETI-TJPR atua sob fortes pressões institucionais, especialmente influenciada pelas normas do CNJ, que orientam a adoção de melhores práticas em governança de TI e conformidade. Os resultados apresentados na próxima seção estão alinhados com a Teoria Institucional, segundo a qual as organizações tendem a adotar práticas semelhantes em resposta a pressões externas, buscando legitimidade e conformidade com normas sociais e regulamentares (DiMaggio & Powell, 1983).

Assim, a análise documental provou ser uma ferramenta eficaz para atingir os objetivos desta pesquisa, proporcionando uma compreensão das pressões institucionais que moldam as práticas de conformidade e governança de TI na SETI-TJPR. A escolha desse método se justificou por sua capacidade de acessar informações formais e normativas, essenciais para o diagnóstico institucional.

Com base nessa ferramenta, foi possível identificar as principais influências institucionais e propor as intervenções necessárias ao fortalecimento, tanto da conformidade quanto da legitimidade da SETI-TJPR junto ao CNJ.

## 6.6 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E PESQUISA DOCUMENTAL

Outra ferramenta utilizada no presente trabalho foi a pesquisa bibliográfica, a qual, conforme Severino (2007), é essencial para identificar lacunas no conhecimento e delimitar a relevância do problema de pesquisa. Ao revisar a literatura, o pesquisador compreende quais áreas necessitam de mais investigação. Essa pesquisa permite acessar teorias amplamente aceitas, oferecendo uma visão ampla e consolidada do tema, fornecendo a base teórica para a estruturação do estudo (Lakatos e Marconi, 2017).

Yin (2015) acrescenta que a pesquisa bibliográfica fornece exemplos teóricos e estudos de caso descritos por outros pesquisadores, servindo como base para entender a aplicação de certos conceitos ou teorias no passado. Isso pode ser observado no presente estudo na construção elaborada na seção 5- Embasamento Científico, que explora as definições dos principais conceitos explorados nesse estudo.

Além disso, a pesquisa bibliográfica é fundamental para a construção de um referencial teórico robusto. A revisão da literatura permite ao pesquisador situar seu estudo dentro do contexto acadêmico existente, identificando as principais contribuições e debates na área (Gil, 2008). Severino (2007) também enfatiza que a pesquisa bibliográfica é uma etapa crucial para a formulação de hipóteses e perguntas de pesquisa, pois oferece uma base sólida de conhecimento construído anteriormente.

Por outro lado, de acordo com o exposto na seção anterior, a pesquisa documental, revela dados que podem expor lacunas ou contradições nas teorias existentes, permitindo ao pesquisador identificar questões empíricas não abordadas pela literatura (Gil, 2008). Cellard (2008) e Bardin (2011) afirmam que essa pesquisa oferece informações específicas e detalhadas que contextualizam eventos, decisões ou ações, complementando a análise teórica com um contexto prático e histórico. Além disso, a pesquisa documental permite a criação de novos estudos de caso baseados em documentos originais, construindo análises mais detalhadas e contextualizadas, focadas em eventos ou organizações específicas.

A complementaridade entre as duas abordagens é perceptível, pois enquanto a bibliografia oferece teorias gerais e hipóteses baseadas em teorias, a pesquisa documental traz dados concretos e originais, demonstrando a aplicação e validando essas hipóteses com base em dados empíricos. Dessa forma, a pesquisa documental enriquece o estudo ao fornecer dados atualizados e específicos, permitindo a construção de novos estudos de caso que complementam a teoria. A integração de múltiplas fontes de dados fortalece a validade e a confiabilidade dos resultados da pesquisa, proporcionando uma compreensão mais abrangente e detalhada do objeto de estudo (Yin, 2015).

Em resumo, observa-se que a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental são abordagens complementares que, quando utilizadas em conjunto, oferecem uma base teórica sólida e dados empíricos detalhados. Essa combinação permite ao pesquisador desenvolver uma análise mais rica e fundamentada, contribuindo para o avanço do conhecimento na área estudada. A seção 7.1- *Diagnóstico da SETI-TJPR com base na Teoria Institucional*, demonstra claramente essa interação e a complementaridade existente entre as abordagens.

## **7 DIAGNÓSTICO E INTERVENÇÃO: IMPLEMENTAÇÃO E RESULTADOS**

Nesta seção, serão apresentados os resultados do diagnóstico realizado na SETI-TJPR, utilizando os conceitos da Teoria Institucional e os princípios de conformidade da ABNT NBR ISO 37301. A análise dos dados coletados fornece uma base sólida para a proposição do Sistema de Gestão da Conformidade, conforme os objetivos estabelecidos.

### **7.1 DIAGNÓSTICO DA SETI-TJPR COM BASE NA TEORIA INSTITUCIONAL**

Levando em conta o conteúdo trazido na seção 5.1 sobre a Teoria Institucional de base sociológica e alguns de seus conceitos, a seguir apresenta-se um diagnóstico do contexto organizacional da SETI-TJPR baseado nos principais constructos relacionados a essa teoria.

#### **7.1.1 Legitimidade Organizacional**

Conforme afirmado na seção 2.2.1, o iGovTIC-JUD é o principal indicador relacionado à mensuração do nível de maturidade da governança e da gestão das áreas de TIC 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. No caso da SETI-TJPR, a implementação de um Sistema de Gestão de Conformidade como o exigido pela ABNT NBR ISO 37301:2021, 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 TIC 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 práticas e 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 implementação prática possa variar.

### 7.1.2 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. A harmonização das práticas 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, 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 coercitivas, miméticas e normativas moldam suas práticas e estruturas, promovendo o isomorfismo organizacional.

### 7.1.3 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:

**a) 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 Conselho Nacional de Justiça impõem uma padronização das práticas relacionadas à gestão da conformidade. Isso gera uma pressão coercitiva sobre os tribunais para se conformarem com as práticas de governança e gestão de TIC, buscando assim legitimidade.

A SETI-TJPR também enfrenta pressões coercitivas significativas, como 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, CNJ, por exemplo, obrigam a SETI a adotar práticas de conformidade alinhadas com as exigências de transparência e responsabilidade pública.

**b) Mimético:** Adotando práticas de outros tribunais bem-sucedidos para reduzir incertezas.

A Teoria Institucional de base sociológica sugere que as organizações em um campo organizacional tendem a adotar práticas e 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.

O uso de práticas 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 geralmente copiam as práticas 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 publicação no ambiente colaborativo chamado “[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. De acordo com Falconi (2009) tais práticas caracterizam o *Benchmarking*<sup>5</sup>.

c) **Normativo:** Influência de profissionais e práticas padronizadas.

A profissionalização das práticas de 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 por meio do disposto no [Decreto Judiciário 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 nº 523/2021, que Instituiu o Código de Ética e Conduta do Poder Judiciário do Estado do Paraná (TJPR, 2021).

A adesão a certificações em frameworks como ITIL e COBIT também é um exemplo de pressão normativa que busca alinhar a SETI-TJPR com padrões reconhecidos internacionalmente, o que indica uma tendência de seguir práticas estabelecidas no mercado. Essas certificações criam um padrão de excelência e conformidade que é comum entre organizações que buscam legitimação e reconhecimento.

#### **7.1.4 Cultura, Crenças, Valores e Comportamentos**

Observa-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.

---

<sup>5</sup> Os [...] modelos comparativos são utilizados por governos e empresas para comparar desempenhos, práticas operacionais, produtos, tecnologias, etc. Este processo de comparação no qual são utilizados estes modelos é chamado benchmarking (Falconi, 2009).

Nesse sentido, Brandão et. al (2017, p. 29) complementam a definição da integridade e também 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”. E, 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.

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. Dessa forma, esses elementos juntos buscam a confiança pública e a eficiência operacional dentro do Judiciário, conforme estabelecido pelas Resoluções nº 410 e nº 327 do CNJ.

### **7.1.5 Influência de Pressões Externas**

A SETI-TJPR opera sob uma complexa rede de pressões externas que moldam suas práticas e estruturas. Essas pressões incentivam a conformidade com regulamentações, a adoção de padrões reconhecidos e a imitação de boas práticas. Elas também são essenciais para garantir a segurança, eficiência e legitimidade das operações de TI no Tribunal de Justiça do Paraná.

A capacidade da SETI-TJPR de 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 legitimidade da secretaria.

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 práticas recomendadas.

### **7.1.6 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 *compliance*, estabelecendo novos padrões e práticas que podem ser adotados por outras instituições do campo organizacional.

De acordo com o descrito na seção 5.4 (Governança Corporativa x Governança de TI), observa-se que com a implementação da Gestão de Conformidade na SETI-TJPR, a unidade se torna profundamente integrada com a estratégia organizacional e também com a estratégia nacional, garantindo que as iniciativas de inovação e transformação sejam alinhadas com os objetivos de conformidade e governança. Isso promove uma integração entre inovação e conformidade, essencial para o sucesso do empreendedorismo institucional.

Essa 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.

### **7.1.7 Processos de Institucionalização**

Relembrando as definições sobre as três fases de institucionalização da Teoria Institucional (seção 5.1.6), percebe-se que, de acordo com Tolbert e Zucker (1983):

- Habitualização: Nessa fase há a criação e formalização de novas estruturas, implementando práticas baseadas em normas como como a ISO;
- Objetificação: Nessa fase há consenso entre os responsáveis pela tomada de decisão sobre a importância e a implementação dessas práticas;
- Sedimentação: A continuidade histórica das estruturas, se já estabelecidas e integradas, indica a fase de sedimentação.

Sendo assim, verifica-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.

Como já afirmado, 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.

## 7.2 RESULTADOS

Para que fosse viabilizada a realização do presente trabalho, tendo o ambiente da SETI-TJPR como objeto de estudo, foi formalizado um pedido de “Autorização para realização de trabalho científico com pesquisa por meio de questionário online”. Todo o trâmite desse pedido, o qual consta em procedimento administrativo instaurado sob o protocolo SEI/TJPR de nº [0072421-72.2024.8.16.6000](#), encontra-se no Anexo I.

Além disso, se faz relevante citar o Anexo II, que contém a “Proposta de estruturação do Sistema de Gestão de Conformidade de TI no TJPR” e o consequente despacho do Secretário de TI do TJPR realizando convite para que todos os servidores lotados na secretaria participassem do evento de divulgação da iniciativa. Esse evento foi realizado por meio de uma reunião online com a ferramenta de videoconferência *Microsoft Teams* contendo a apresentação sobre o tema da Conformidade e a disponibilização do endereço eletrônico para que todos respondessem ao questionário proposto.

Sendo assim, os servidores e estagiários lotados na SETI-TJPR puderam responder ao questionário ([Apêndice A](#)) do dia 13/06/2024 até o dia 21/06/2024. Como consequência dessa coleta de dados, os apresentados a seguir contêm informações fornecidas pelos respondentes do questionário disponibilizado ([Apêndice B](#)).

### 7.2.1 Resultados obtidos com a Análise Fatorial

As 39 variáveis (questões) trabalhadas na análise fatorial deste trabalho são derivadas de cada um dos 7 tópicos (contexto, liderança, planejamento, suporte, operação, avaliação de desempenho e melhoria) e seus respectivos títulos e subtítulos presentes na norma ABNT NBR ISO 37301, conforme demonstrado abaixo:

**Quadro 10 - Relação entre Perguntas do questionário, variáveis da análise fatorial e tópicos da ABNT NBR ISO 37301**

Em relação ao seu CONTEXTO, a SETI-TJPR:		Discordo totalmente		Discordo totalmente			VARIÁVEL	TÓPICO ISO 37301	TÍTULO 1	TÍTULO 2
		1	2	3	4	5				
1	Conhece a sua própria estrutura e seu contexto geral.						CONT_ESTR_7_1	4.1	Contexto da organização	Compreender a organização e seu contexto
2	Compreende as necessidades das partes interessadas.						CONT_PART_INT_7_2	4.2	Contexto da organização	Compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas
3	Determina o escopo do Sistema de Gestão de Conformidade.						CONT_ESC_7_3	4.3	Contexto da organização	Determinando o escopo do sistema de gestão de conformidade
4	Estabelece e mantém um Sistema de Gestão da Conformidade.						CONT_SIS_CONF_7_4	4.4	Contexto da organização	Sistema de gestão de conformidade
5	Determina e mantém uma documentação das obrigações de conformidade.						CONT_DOC_CONF_7_5	4.5	Contexto da organização	Obrigações de conformidade
6	Possui um processo de avaliação de riscos de conformidade.						CONT_RISK_CONF_7_6	4.6	Contexto da organização	Avaliação de risco de conformidade

Em relação ao aspecto de LIDERANÇA:		1	2	3	4	5	VARIÁVEL	TÓPICO ISO 37301	TÍTULO 1	TÍTULO 2	TÍTULO 3
7	O órgão diretivo (como os Comitês de Governança e de Gestores) e a alta direção (Gabinete da Secretaria) demonstram liderança e comprometimento com o sistema de gestão de conformidade.						LID_ORG_DIR_8_1	5.1.1	Liderança	Liderança e Compromisso	Corpo diretivo e alta administração
8	A SETI promove uma cultura de conformidade em todos os níveis da secretaria.	1	2	3	4	5	LID_CULT_8_2	5.1.2	Liderança	Liderança e Compromisso	Cultura de conformidade
9	O Órgão Diretivo e a Alta Direção asseguram a implementação de princípios como: a) acesso direto da função de conformidade ao Órgão Diretivo; b) independência; c) autoridade apropriada da função de conformidade.						LID_ORG_PRINC_8_3	5.1.3	Liderança	Liderança e Compromisso	Governança de conformidade
10	A política de conformidade é apropriada ao propósito da SETI.						LID_POLIT_8_4	5.2	Liderança	Política de conformidade	
11	O órgão diretivo e a alta direção têm responsabilidades definidas em relação à Gestão da Conformidade.						LID_ORG_RESP_8_5	5.3.1	Liderança	Funções, responsabilidades e autoridades	Corpo diretivo e alta administração

12	A função de conformidade é responsável pela operação do Sistema de Gestão de Conformidade.						LID_FUNC_OPER_8_6	5.3.2	Liderança	Funções, responsabilidades e autoridades	Função de conformidade
13	Cada gestor de unidade possui responsabilidades definidas em relação ao tema.						LID_GEST_RESP_8_7	5.3.3	Liderança	Funções, responsabilidades e autoridades	Gestão
14	O pessoal da SETI adere às obrigações, políticas, processos e procedimentos de conformidade da Secretaria.						LID_PESS_8_8	5.3.4	Liderança	Funções, responsabilidades e autoridades	Pessoal
<b>Em relação a PLANEJAMENTO, a SETI-TJPR:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>VARIÁVEL</b>	<b>TÓPICO ISO 37301</b>	<b>TÍTULO 1</b>	<b>TÍTULO 2</b>	
15	Determina ações para abordar riscos e oportunidades de conformidade identificados.						PLN_RISK_OPOR_9_1	6.1	Planejamento	Ações para lidar com riscos e oportunidades	
16	Possui objetivos de conformidade e planejamento para alcançá-los.						PLN_OBJ_9_2	6.2	Planejamento	Objetivos de conformidade e planejamento para alcançá-los	
17	Determina as mudanças necessárias de forma planejada.						PLN_MUD_9_3	6.3	Planejamento	Planejamento de mudanças	

<b>Em relação ao suporte à Gestão da Conformidade, a SETI-TJPR:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>VARIÁVEL</b>	<b>TÓPICO ISO 37301</b>	<b>TÍTULO 1</b>	<b>TÍTULO 2</b>	<b>TÍTULO 3</b>
18	Provê os recursos necessários à sua gestão.						SUP_REC_10_1	7.1	Apoio, suporte	Recursos	
19	Define as competências necessárias à sua gestão.						SUP_COMP_10_2	7.2.1	Apoio, suporte	Competência	Em geral
20	Possui processo de contratação de pessoal que considera a conformidade como um aspecto de avaliação dos candidatos.						SUP_CONT_PESS_10_3	7.2.2	Apoio, suporte	Competência	Processo de emprego
21	Provê treinamentos sobre conformidade.						SUP_TREL_10_4	7.2.3	Apoio, suporte	Competência	Treinamento
22	Promove conscientização sobre o assunto.						SUP_CONS_10_5	7.3		Conscientização	
23	Possui um processo de comunicação voltado ao tema.						SUP_COMU_10_6	7.4	Apoio, suporte	Comunicação	
24	Possui documentação sobre a Gestão da Conformidade.						SUP_DOC_10_7	7.5.1	Apoio, suporte	Informação documentada	Em geral
25	Atualiza a documentação de conformidade com frequência.						SUP_ATUA_DOC_10_8	7.5.2			Criação e atualização de informações documentadas
26	Possui processo de controle das informações relacionadas ao tema.						SUP_CTRL_INFO_10_9	7.5.3	Apoio, suporte	Informação documentada	Controle de informações documentadas

<b>Em relação à OPERAÇÃO da Gestão da Conformidade, a SETI-TJPR possui processos:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>VARIÁVEL</b>	<b>TÓPICO ISO 37301</b>	<b>TÍTULO 1</b>	<b>TÍTULO 2</b>	
27	De planejamento e de controle operacional sobre o tema.						OPR_PLAN_CTRL_11_1	8.1	Operação	Planejamento e controle operacional	
28	De controle para gerenciar as obrigações e riscos de conformidade associados.						OPR_CTRL_OBRI_11_2	8.2	Operação	Estabelecendo controles e procedimentos	
29	Para encorajar as pessoas a relatar as tentativas de violações das obrigações de conformidade.						OPR_VIOL_11_3	8.3	Operação	Levantando preocupações	
30	Para investigação de possíveis violações das regras de conformidade.						OPR_INVE_11_4	8.4	Operação	Processo de investigação	
<b>Em relação à AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO do sistema de Gestão da Conformidade, a SETI-TJPR possui:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>VARIÁVEL</b>	<b>TÓPICO ISO 37301</b>	<b>TÍTULO 1</b>	<b>TÍTULO 2</b>	<b>TÍTULO 3</b>
31	Monitoramento do seu desempenho de conformidade.						AVAL_MONI_12_1	9.1.1	Avaliação de desempenho	Monitoramento, medição, análise e avaliação	Em geral
32	Procedimentos para receber feedback sobre o						AVAL_FEED_12_2	9.1.3	Avaliação de desempenho	Monitoramento, medição, análise e avaliação	Desenvolvimento de indicadores

	desempenho da conformidade.									
33	Indicadores de conformidade.					AVAL_INDI_12_3	9.1.2	Avaliação de desempenho	Monitoramento, medição, análise e avaliação	Fontes de feedback sobre o desempenho de conformidade
34	Procedimentos para emissão de relatórios de conformidade.					AVAL_RELA_12_4	9.1.4	Avaliação de desempenho	Monitoramento, medição, análise e avaliação	Relatório de conformidade
35	Registros precisos e atualizados das atividades de conformidade.					AVAL_REGI_12_5	9.1.5	Avaliação de desempenho	Monitoramento, medição, análise e avaliação	Manutenção de registros
36	Um programa de auditoria da conformidade.					AVAL_AUDI_12_6	9.2	Avaliação de desempenho	Auditoria interna	
37	Processos voltados para análises críticas da Gestão da Conformidade.					AVAL_CRIT_12_7	9.3	Avaliação de desempenho	Análise crítica da gestão	
<b>Em relação à MELHORIA, a SETI:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>VARIÁVEL</b>	<b>TÓPICO ISO 37301</b>	<b>TÍTULO 1</b>	<b>TÍTULO 2</b>
38	Busca a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Conformidade.						MELH_CONT_13_1	10.1	Melhoria	Melhoria contínua
39	Possui um processo de tratamento de não conformidades e ações corretivas.						MELH_TRAT_13_2	10.2	Melhoria	Não conformidade e ação corretiva

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como citado anteriormente, a amostra foi composta por respostas de 119 indivíduos, os quais deveriam responder às afirmações acima de acordo com seu grau de concordância com cada uma delas, considerando notas de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Discordo totalmente” em um extremo e 5 corresponde a “Concordo totalmente” no outro.

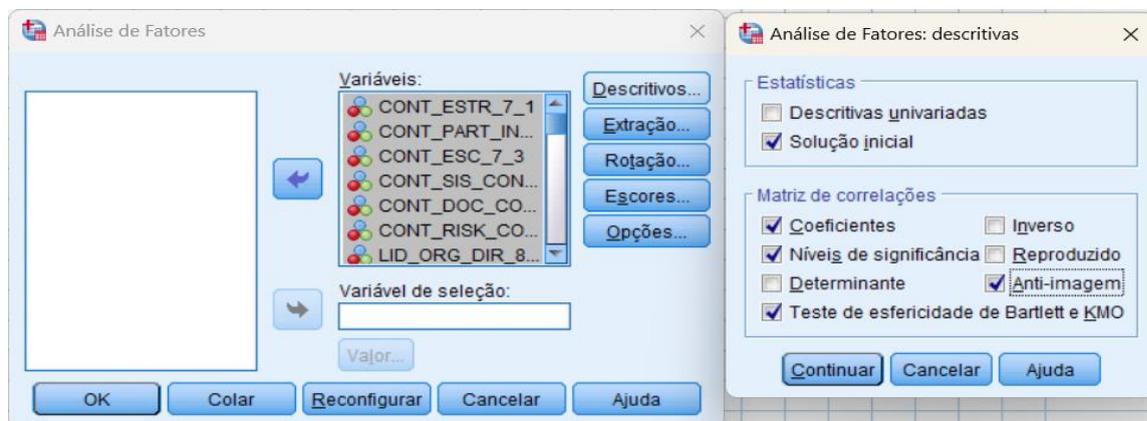
Todas as análises deste trabalho foram feitas por meio de rotinas computacionais implementadas no software *IBM® SPSS Statistics*. De acordo com o que já foi explanado anteriormente, a análise fatorial foi empregada no presente trabalho no intuito de reduzir e sintetizar variáveis, agrupando-as em um número menor de fatores (ou dimensões). Isso permite 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 39 inicialmente (conforme quadro acima).

A coleta de dados gerou os dados apresentados no Apêndice B, contendo informações fornecidas pelos respondentes do questionário ([Apêndice A](#)).

De posse dessas respostas foi exportada uma planilha que foi importada para o software *IBM® SPSS Statistics* para que fosse realizada a análise fatorial. No aplicativo aberto, ao selecionar o menu Analisar/ Redução de dimensão/ Fator surge a janela mostrada na figura abaixo, onde são selecionadas as variáveis que participarão da análise fatorial.

Em seguida foram realizadas as parametrizações por meio dos botões: i) Descritivos; ii) Extração; iii) Rotação; iv) Escores e v) Opções, os quais têm as respectivas telas e parametrizações demonstradas nas figuras de 22 a 26 a seguir.

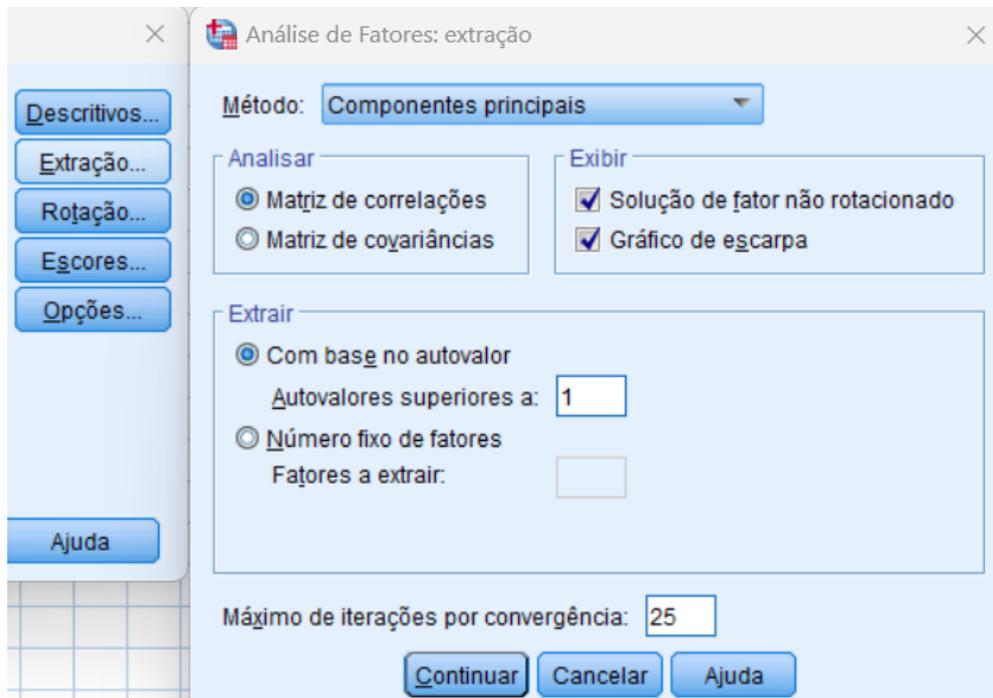
**Figura 24 - Parâmetros de entrada da análise fatorial (Descritivos)**



Fonte: Software *IBM® SPSS Statistics*

Dentre as parametrizações da tela referente à extração de fatores, a mais relevante refere-se à definição de autovalores superiores a 1,0, de acordo com o apontado por Hair et. al (2009):

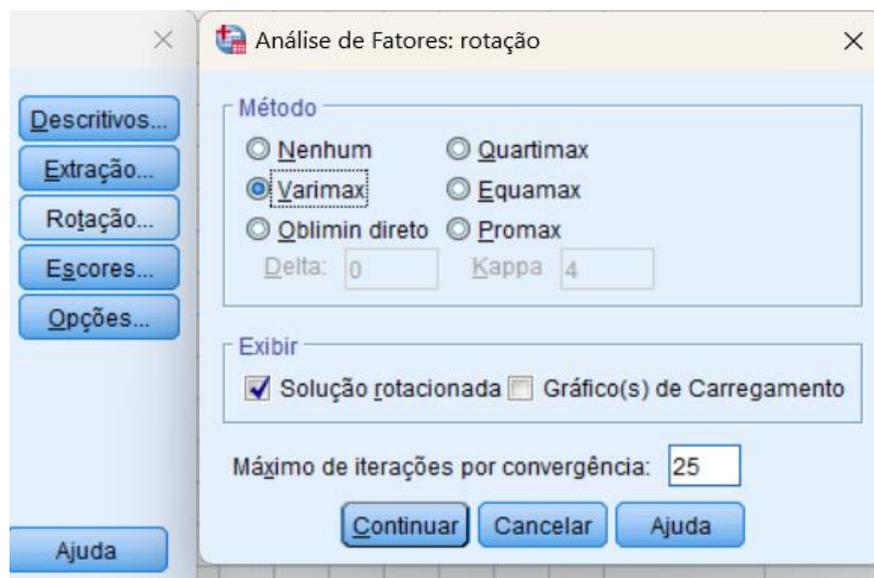
**Figura 25 - Parâmetros de entrada da análise fatorial (Extração)**



Fonte: Software IBM® SPSS Statistics

Seguindo as afirmações de Pallant (2007) que assevera que a rotação ortogonal Varimax é a mais utilizada e procura diminuir o número de variáveis que apresentam altas cargas em cada fator, esse foi o método escolhido para a rotação, conforme demonstrado na figura abaixo:

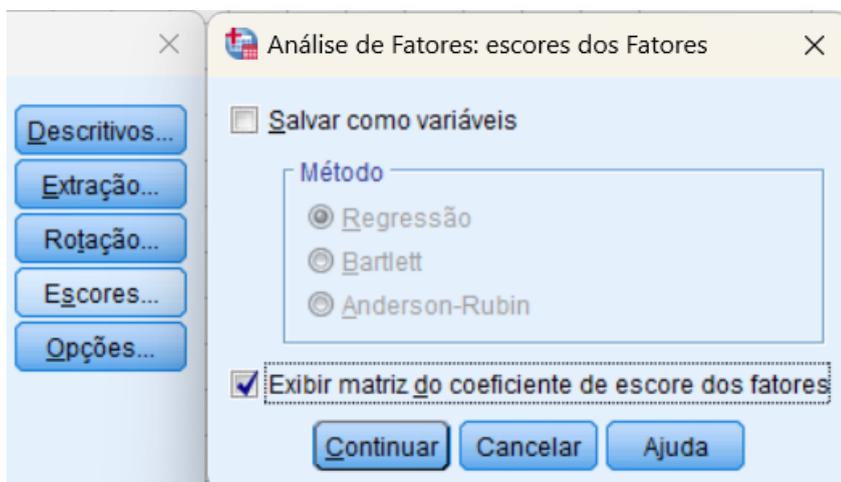
**Figura 26 - Parâmetros de entrada da análise fatorial (Rotação)**



Fonte: Software IBM® SPSS Statistics

Na tela de Escores, a parametrização foi a demonstrada na imagem abaixo.

Figura 27 - Parâmetros de entrada da análise fatorial (Escore de fatores)



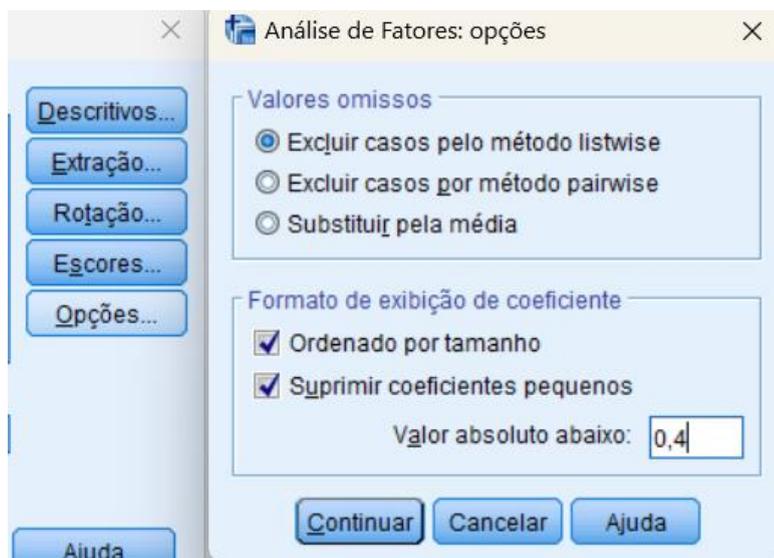
Fonte: Software IBM® SPSS Statistics

Para a definição da parametrização referente à que valor mínimo os fatores deveriam apresentar, foi utilizado os critérios trazidos por Hir et. Al (2009) e transcritos a seguir:

- Cargas fatoriais na faixa de +- 0,30 a +- 0,40 são consideradas como atendendo o nível mínimo para interpretação de estrutura.
- Cargas de +- 0,50 ou maiores são tidas como praticamente significantes.
- Cargas excedendo +- 0,70 são consideradas indicativas de estrutura bem definida e são a meta de qualquer análise fatorial.

Assim, por prudência, o valor mínimo adotado na presente análise foi de 0,4, como demonstrado abaixo:

Figura 28 - Parâmetros de entrada da análise fatorial (Opções)



Fonte: Software IBM® SPSS Statistics

Assim, a partir da importação da base de dados com os parâmetros demonstrados acima foi gerada a saída fornecida pelo *software*, que emitiu os resultados descritos a seguir. Destaca-se que as afirmações sobre os conceitos citados nas seções seguintes fazem referência ao embasamento teórico trazido na seção 6.4 que trata da Análise Fatorial.

#### 7.2.1.1 Matriz de correlação

A Matriz de correlação obtida (Apêndice C) mostra a correlação de cada variável com as outras variáveis presentes. Como consequência lógica, a correlação é perfeita apenas para a correlação da variável com ela mesma (correlação igual a 1). Sendo assim, depreende-se da matriz de correlação que, por exemplo, a variável 1 - “Conhece a sua própria estrutura e seu contexto geral” – representada pelo id CONT\_ESTR\_7\_1, possui correlação igual a 1 com ela mesma e correlação de 0,728 com a variável 2 - “Compreende as necessidades das partes interessadas”, representada pelo id “CONT\_PART\_INT\_7\_2”, e assim por diante.

#### 7.2.1.2 Teste de Bartlett e KMO

Um dos pressupostos da Análise Fatorial Exploratória (AFE) é garantir a validade da análise para as variáveis escolhidas, especialmente quando há poucos respondentes na pesquisa. Para isso, são comumente utilizados dois métodos de avaliação: o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett.

O teste de esfericidade de Bartlett é útil para analisar a homogeneidade de variâncias (variâncias iguais) das amostras. Por meio dele é possível verificar se a análise fatorial é adequada ao problema, ou seja, se a correlação é forte o suficiente para que a análise fatorial possa ser utilizada.

**Tabela 1 - Teste de KMO e Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,850
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2941,175
	gl	741
	Sig.	,000

Fonte: Gerado pelo software IBM® SPSS Statistics.

Como demonstra a Tabela 1, o *p-valor (sig)* é menor que o nível de significância 0,05, então admite-se que a presente análise é adequada.

Já ao utilizar o teste KMO (Kaiser Meyer Olkin), para que a base de dados seja considerada adequada ao problema, o valor obtido neste teste deve ser maior ou igual a 0,5. Em geral, valores baixos de KMO indicam que o tamanho da amostra é insuficiente para a aplicação da Análise Fatorial. Sendo assim, verifica-se que o valor obtido com a base de dados foi de 0,850, o que demonstra a sua adequação para o uso da Análise Fatorial.

#### 7.2.1.3 Matriz de Comunalidades

Segundo Hair et. al (2009), o pesquisador precisa decidir sobre a necessidade de se eliminar variáveis do estudo, baseando essa decisão na importância da variável para a pesquisa. Para o autor, o valor deve ser sempre superior a 0,5, indicando o percentual de variabilidade explicada de cada variável quando agrupada em um fator. Mais precisamente ele afirma que a comunalidade se refere à “Quantia total de variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise”. De forma geral, pode-se dizer que quanto maior a comunalidade, maior será o poder de explicação daquela variável pelo fator.

A tabela a seguir demonstra que os valores de comunalidade obtidos para a base de dados em questão possui valores de 0,584 a 0,937, ou seja, situou-se acima do mínimo aceitável.

**Tabela 2 – Matriz de Comunalidades**

	Inicial	Extração
CONT_ESTR_7_1	1,000	,817
CONT_PART_INT_7_2	1,000	,836
CONT_ESC_7_3	1,000	,791
CONT_SIS_CONF_7_4	1,000	,869
CONT_DOC_CONF_7_5	1,000	,814
CONT_RISK_CONF_7_6	1,000	,748
LID_ORG_DIR_8_1	1,000	,687
LID_CULT_8_2	1,000	,643
LID_ORG_PRINC_8_3	1,000	,856
LID_POLIT_8_4	1,000	,584
LID_ORG_RESP_8_5	1,000	,813
LID_FUNC_OPER_8_6	1,000	,886
LID_GEST_RESP_8_7	1,000	,778
LID_PESS_8_8	1,000	,642
PLN_RISK_OPOR_9_1	1,000	,720
PLN_OBJ_9_2	1,000	,820
PLN_MUD_9_3	1,000	,749
SUP_REC_10_1	1,000	,799
SUP_COMP_10_2	1,000	,798
SUP_CONT_PESS_10_3	1,000	,593
SUP_TREI_10_4	1,000	,817
SUP_CONS_10_5	1,000	,808
SUP_COMU_10_6	1,000	,863
SUP_DOC_10_7	1,000	,893
SUP_ATUA_DOC_10_8	1,000	,883
SUP_CTRL_INFO_10_9	1,000	,924
OPR_PLAN_CTRL_11_1	1,000	,839
OPR_CTRL_OBRI_11_2	1,000	,813
OPR_VIOL_11_3	1,000	,878
OPR_INVE_11_4	1,000	,900
AVAL_MONI_12_1	1,000	,860
AVAL_FEED_12_2	1,000	,900
AVAL_INDI_12_3	1,000	,751
AVAL_RELA_12_4	1,000	,827
AVAL_REGI_12_5	1,000	,860
AVAL_AUDI_12_6	1,000	,875
AVAL_CRIT_12_7	1,000	,937
MELH_CONT_13_1	1,000	,781
MELH_TRAT_13_2	1,000	,883

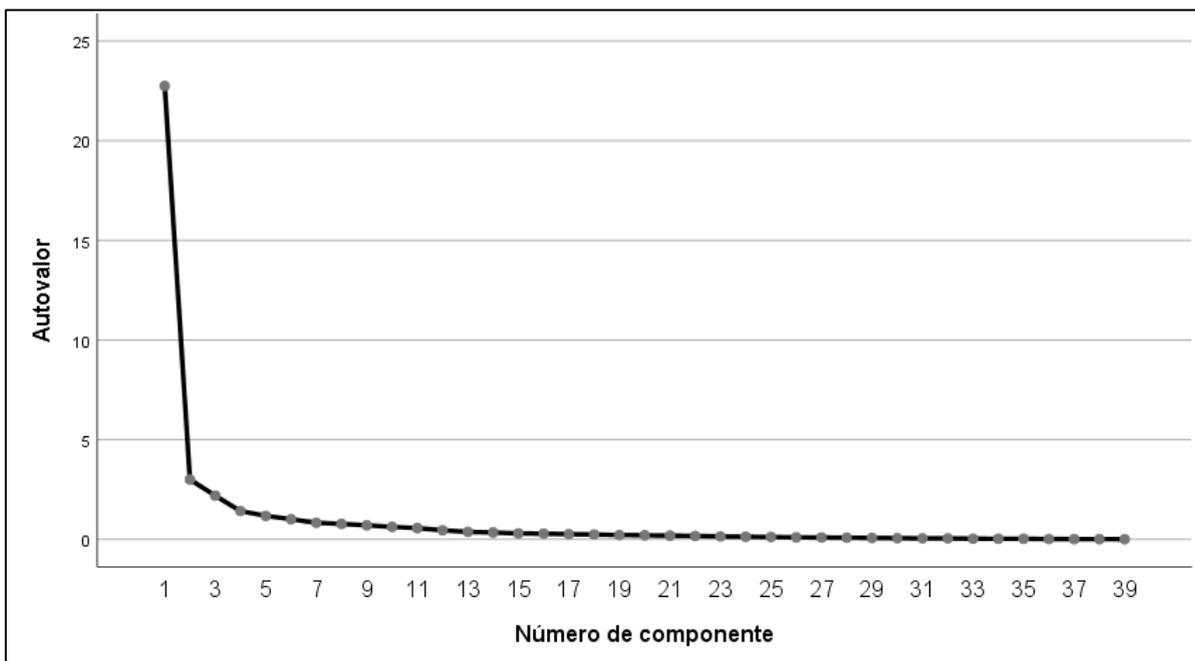
Método de Extração: análise de Componente Principal.

Fonte: Gerado pelo software *IBM® SPSS Statistics*

#### 7.2.1.4 Extração de fatores

Na análise fatorial, nem todos os fatores são retidos, e a extração decide quantos manter. Os autovalores indicam a importância de cada fator, sendo retidos apenas os com autovalores grandes. Cattell (1966) sugere usar um gráfico de declividade dos autovalores para visualizar a importância dos fatores, identificando o ponto de inflexão como ponto de corte para retenção.

**Figura 29 - Teste scree**



Fonte: Gerado pelo software *IBM® SPSS Statistics*

Nesse caso, o ângulo do gráfico mostrado na figura 22 se altera drasticamente (ponto de inflexão) somente após o componente 2 do eixo horizontal. Sendo assim, de acordo com esse critério, apenas os fatores 1 e 2 deveriam ser escolhidos.

No entanto, 2 fatores foram considerados com número demasiadamente baixo para uma base de dados que contém 39 variáveis.

Assim, como alternativa, foi utilizado o critério de Kaiser (autovalores maiores que 1), que pode ser usado para determinar os fatores a serem mantidos (Field, 2005).

De acordo com Hair et. al (2009), autovalores representam a soma das cargas fatoriais ao quadrado em uma coluna para um fator, também conhecido como raiz latente, representando a quantidade de variância explicada por um fator. O autor afirma ainda que o pesquisador deve usar vários critérios para determinar quantos fatores manter para interpretação.

Como explicado anteriormente, no presente estudo foi usado o teste *scree*, o qual não apresentou resultado satisfatório, e o critério da raiz latente, que foi o escolhido para a extração de fatores. Sendo assim, aplicando o critério da raiz latente para manter fatores com autovalores maiores do que 1, seis (6) fatores foram mantidos. Estes seis fatores retidos representam 80% da variância das 39 variáveis relacionadas à ABNT NBR ISO 37301, considerado suficiente em termos de variância total explicada.

**Tabela 3 - Matriz de variância total explicada**

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total
1	22,748	58,327	58,327	22,748	58,327	58,327	13,010
2	2,999	7,690	66,017	2,999	7,690	66,017	5,372
3	2,191	5,619	71,636	2,191	5,619	71,636	4,025
4	1,416	3,631	75,267	1,416	3,631	75,267	3,517
5	1,173	3,007	78,274	1,173	3,007	78,274	3,214
6	1,007	2,583	80,857	1,007	2,583	80,857	2,395
7	,829	2,125	82,981				
8	,772	1,979	84,961				
9	,700	1,796	86,756				
10	,623	1,598	88,355				
11	,562	1,441	89,796				
12	,452	1,158	90,954				
13	,373	,957	91,911				
14	,341	,874	92,785				
15	,293	,752	93,537				
16	,285	,731	94,268				
17	,255	,654	94,923				
18	,240	,616	95,539				
19	,213	,546	96,085				
20	,200	,512	96,597				
21	,182	,467	97,064				
22	,167	,429	97,493				
23	,142	,363	97,857				
24	,125	,319	98,176				
25	,114	,293	98,469				
26	,095	,245	98,714				
27	,092	,236	98,950				
28	,080	,204	99,154				
29	,069	,177	99,330				
30	,056	,143	99,473				
31	,048	,124	99,597				
32	,045	,114	99,711				
33	,030	,078	99,789				
34	,026	,066	99,855				
35	,024	,061	99,916				
36	,011	,029	99,945				
37	,009	,023	99,968				
38	,008	,020	99,988				
39	,005	,012	100,000				

Fonte: Gerado pelo software IBM® SPSS Statistics

Ao observar a última parte da tabela em "Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado", no campo abaixo chamado "% cumulativa", verifica-se que se alcança os 80% de variância explicada ao extrair seis (6) fatores.

#### 7.2.1.5 Análise de componentes

A matriz de componente mostra quais variáveis pertencem a cada fator. Contudo, ressalta-se que ela se trata da solução não rotacionada. A análise de componentes é preferida quando a meta principal é a redução de dados.

Depois de calcular a matriz de cargas, a interpretação continua com a análise das matrizes não-rotacionadas e rotacionadas para identificar cargas significativas e comunalidades adequadas. Se forem encontradas deficiências, a reespecificação dos fatores é considerada. Uma vez finalizados, os fatores podem ser descritos com base nas cargas fatoriais significativas que os caracterizam (Hair et. al, 2009).

A tabela 4 mostra que o primeiro fator explica a maior quantia de variância. O segundo fator contém apenas duas das variáveis que contêm cargas elevadas (maiores que 0,40). O terceiro fator tem quatro cargas altas, mas três delas são inferiores aos do primeiro fator. Já o quarto possui três carga elevadas, mas todas menores que a contemplada por outros fatores. O quinto possui apenas uma carga maior que 0,40, mas ela é menor do que a encontrada no segundo fator. E, por fim, o sexto fator possui uma única carga elevada, mas que é menor do que a recebida pelo primeiro fator.

Baseado nisso, ao se observar cargas fatoriais com um número relativamente grande de cargas elevadas no fator 1 e poucas para os demais fatores, a interpretação fica prejudicada e em tese perde em termos de significância.

Sendo assim, de acordo com Hair et. al (2009), é preciso rotacionar a matriz fatorial para redistribuir a variância do primeiro fator para os demais. Segundo o autor, o uso da rotação tende a levar a padrões fatoriais mais simples e significativos. Para isso, é preciso que as comunalidades sejam maiores que 0,5.

Assim, seguindo esse critério, percebe-se que a base de dados utilizada permite que a rotação seja realizada de forma apropriada com todas as variáveis, sem necessidade de exclusões, o que pode ser constatado na tabela disponível na seção 7.2.1.3.

**Tabela 4 - Matriz de componentes**

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
AVAL_CRIT_12_7	,903					
MELH_TRAT_13_2	,892					
AVAL_AUDI_12_6	,890					
AVAL_REGI_12_5	,883					
OPR_VIOL_11_3	,881					
OPR_INVE_11_4	,873					
OPR_PLAN_CTRL_11_1	,872					
AVAL_FEED_12_2	,870					
AVAL_RELA_12_4	,868					
SUP_COMU_10_6	,863					
AVAL_MONI_12_1	,852					
OPR_CTRL_OBRI_11_2	,846					
AVAL_INDI_12_3	,843					
SUP_COMP_10_2	,839					
SUP_ATUA_DOC_10_8	,832					
SUP_DOC_10_7	,815			,430		
SUP_CONS_10_5	,812					
SUP_CTRL_INFO_10_9	,805			,445		
MELH_CONT_13_1	,800					
SUP_REC_10_1	,792					
SUP_TREI_10_4	,786					
LID_ORG_PRINC_8_3	,786					
LID_GEST_RESP_8_7	,780					
LID_CULT_8_2	,765					
LID_ORG_RESP_8_5	,743	,427				
PLN_OBJ_9_2	,736				-,377	
SUP_CONT_PESS_10_3	,724					
LID_PESS_8_8	,706					
CONT_SIS_CONF_7_4	,680		,548			
PLN_RISK_OPOR_9_1	,677					
CONT_DOC_CONF_7_5	,669		,508			
LID_POLIT_8_4	,641					
CONT_ESC_7_3	,628		,492			
LID_FUNC_OPER_8_6	,624	,461				
LID_ORG_DIR_8_1	,614	,473				
PLN_MUD_9_3	,612					-,409
CONT_ESTR_7_1		,731				
CONT_PART_INT_7_2		,600		,413	,401	
CONT_RISK_CONF_7_6	,477		,651			

Método de Extração: análise de Componente Principal <sup>a</sup>

a. 6 componentes extraídos.

Fonte: Gerado pelo software IBM® SPSS Statistics

#### 7.2.1.6 Matriz de componentes rotacionada

Como a matriz fatorial não-rotacionada não apresentou um conjunto de cargas fatoriais completamente claro, isto é, continha cargas cruzadas substanciais ou não maximizava as cargas de cada variável em um único fator, torna-se possível a aplicação de uma técnica de rotação para melhorar a interpretação.

A tabela a seguir demonstra os valores das cargas fatoriais obtidas depois da matriz ter sido rotacionada. As variáveis que possuem a maior carga em uma determinada coluna pertencem ao fator correspondente a essa coluna. Nesse caso, a rotação VARIMAX foi utilizada.

Na matriz rotacionada, as variáveis são organizadas de modo a facilitar a identificação dos fatores aos quais pertencem, assim as pertencentes a cada fator são apresentadas em ordem e constam em negrito na tabela 5.

Verifica-se que a matriz mostra, após a rotação dos fatores, a que fator cada variável está associada. Cada linha representa uma variável, enquanto cada coluna representa um fator. Os valores na matriz são as cargas fatoriais, indicando a correlação de cada variável com cada fator. Para identificar a quais dos fatores as variáveis pertencem, observa-se as cargas fatoriais em que uma variável pertence ao fator que apresenta a maior carga em valor absoluto.

Na matriz, os campos em branco são os que apresentaram valor menor do que 0,4 (conforme mostrado na figura 26, seção 7.2.1), ou seja, que têm uma carga fatorial muito baixa e, foram, portanto, descartadas.

**Tabela 5 - Matriz de componentes rotacionada**

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
AVAL_FEED_12_2	,850					
AVAL_CRIT_12_7	,834					
OPR_VIOL_11_3	,823					
AVAL_MONI_12_1	,820					
OPR_INVE_11_4	,810					
AVAL_RELA_12_4	,787					
OPR_PLAN_CTRL_11_1	,787					
AVAL_REGI_12_5	,768					
MELH_TRAT_13_2	,757					
SUP_COMU_10_6	,753					
OPR_CTRL_OBRI_11_2	,744					
AVAL_AUDI_12_6	,743					
AVAL_INDI_12_3	,728					
SUP_COMP_10_2	,688	,511				
SUP_REC_10_1	,687	,482				
SUP_TREI_10_4	,677					
SUP_CONT_PESS_10_3	,613					
SUP_CONS_10_5	,607	,432		,425		
LID_GEST_RESP_8_7	,570	,503				
LID_CULT_8_2	,477	,426				
LID_PESS_8_8	,463	,425				
LID_FUNC_OPER_8_6		,894				
LID_ORG_RESP_8_5		,723				
LID_ORG_PRINC_8_3		,718				
LID_POLIT_8_4		,596				
CONT_SIS_CONF_7_4			,804			
CONT_DOC_CONF_7_5	,438		,765			
CONT_RISK_CONF_7_6			,734			
CONT_ESC_7_3			,713			
SUP_CTRL_INFO_10_9	,443			,733		
SUP_DOC_10_7	,506			,709		
SUP_ATUA_DOC_10_8	,539			,669		
PLN_MUD_9_3					,720	
PLN_RISK_OPOR_9_1					,607	
MELH_CONT_13_1	,514				,562	
LID_ORG_DIR_8_1		,451			,525	
PLN_OBJ_9_2		,416		,433	,518	
CONT_PART_INT_7_2						,871
CONT_ESTR_7_1						,863

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotacão: Varimax com Normalização de Kaiser.<sup>a</sup>

**Fonte: Gerado pelo software IBM® SPSS Statistics**

Com o intuito de resumir as correlações obtidas, o quadro 11 demonstra os 6 fatores e as variáveis a eles vinculadas por meio da Análise Fatorial realizada:

Quadro 11 - Fatores e variáveis relacionadas

FATOR 1	FATOR 2	FATOR 3	FATOR 4	FATOR 5	FATOR 6
AVAL_FEED_12_2					
AVAL_CRIT_12_7					
OPR_VIOL_11_3					
AVAL_MONI_12_1					
OPR_INVE_11_4					
AVAL_RELA_12_4					
OPR_PLAN_CTRL_11_1					
AVAL_REGI_12_5					
MELH_TRAT_13_2					
SUP_COMU_10_6					
OPR_CTRL_OBRI_11_2					
AVAL_AUDI_12_6					
AVAL_INDI_12_3					
SUP_COMP_10_2					
SUP_REC_10_1					
SUP_TREI_10_4					
SUP_CONT_PESS_10_3					
SUP_CONS_10_5					
LID_GEST_RESP_8_7					
LID_CULT_8_2					
LID_PESS_8_8					
	LID_FUNC_OPER_8_6				
	LID_ORG_RESP_8_5				
	LID_ORG_PRINC_8_3				
	LID_POLIT_8_4				
		CONT_SIS_CONF_7_4			
		CONT_DOC_CONF_7_5			
		CONT_RISK_CONF_7_6			
		CONT_ESC_7_3			
			SUP_CTRL_INFO_10_9		
			SUP_DOC_10_7		
			SUP_ATUA_DOC_10_8		
				PLN_MUD_9_3	
				PLN_RISK_OPOR_9_1	
				MELH_CONT_13_1	
				LID_ORG_DIR_8_1	
				PLN_OBJ_9_2	
					CONT_PART_INT_7_2
					CONT_ESTR_7_1

Fonte: Gerado pelo software IBM® SPSS Statistics

Para facilitar o entendimento sobre o significado das variáveis apresentadas no quadro acima, o quadro abaixo traz a relação entre tais variáveis e suas respectivas perguntas - ou seja, uma legenda - constantes no questionário:

**Quadro 12 - Variáveis e respectivas perguntas no questionário e seus códigos**

<b>FATOR 1 - Gestão Geral da Conformidade</b>		Q1
<b>Variável</b>	<b>Em relação à AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO do sistema de Gestão da Conformidade, a SETI-TJPR possui:</b>	<b>Código</b>
AVAL_MONI_12_1	Monitoramento do seu desempenho de conformidade.	QF1.1
AVAL_FEED_12_2	Procedimentos para receber feedback sobre o desempenho da conformidade.	QF1.2
AVAL_INDI_12_3	Indicadores de conformidade.	QF1.3
AVAL_RELA_12_4	Procedimentos para emissão de relatórios de conformidade.	QF1.4
AVAL_REGI_12_5	Registros precisos e atualizados das atividades de conformidade.	QF1.5
AVAL_AUDI_12_6	Um programa de auditoria da conformidade.	QF1.6
AVAL_CRIT_12_7	Processos voltados para análises críticas da Gestão da Conformidade.	QF1.7
<b>Em relação ao aspecto de LIDERANÇA:</b>		
LID_CULT_8_2	A SETI promove uma cultura de conformidade em todos os níveis da secretaria.	QF1.8
LID_GEST_RESP_8_7	Cada gestor de unidade possui responsabilidades definidas em relação ao tema.	QF1.9
LID_PESS_8_8	O pessoal da SETI adere às obrigações, políticas, processos e procedimentos de conformidade da Secretaria.	QF1.10
<b>Em relação à MELHORIA, a SETI:</b>		
MELH_TRAT_13_2	Possui um processo de tratamento de não conformidades e ações corretivas.	QF1.11
<b>Em relação à OPERAÇÃO da Gestão da Conformidade, a SETI-TJPR possui processos:</b>		
OPR_PLAN_CTRL_11_1	De planejamento e de controle operacional sobre o tema.	QF1.12
OPR_CTRL_OBRI_11_2	De controle para gerenciar as obrigações e riscos de conformidade associados.	QF1.13
OPR_VIOL_11_3	Para encorajar as pessoas a relatar as tentativas de violações das obrigações de conformidade.	QF1.14
OPR_INVE_11_4	Para investigação de possíveis violações das regras de conformidade.	QF1.15
<b>Em relação ao suporte à Gestão da Conformidade, a SETI-TJPR:</b>		
SUP_REC_10_1	Provê os recursos necessários à sua gestão.	QF1.16
SUP_COMP_10_2	Define as competências necessárias à sua gestão.	QF1.17
SUP_CONT_PESS_10_3	Possui processo de contratação de pessoal que considera a conformidade como um aspecto de avaliação dos candidatos.	QF1.18
SUP_TREI_10_4	Provê treinamentos sobre conformidade.	QF1.19
SUP_CONS_10_5	Promove conscientização sobre o assunto.	QF1.20
SUP_COMU_10_6	Possui um processo de comunicação voltado ao tema.	QF1.21

<b><u>FATOR 2 - Princípios de Liderança e Responsabilidades na Conformidade</u></b>		Q2
<b>Variável</b>	<b>Em relação ao aspecto de LIDERANÇA:</b>	<b>Código</b>
LID_ORG_PRINC_8_3	O Órgão Diretivo e a Alta Direção asseguram a implementação de princípios como: a) acesso direto da função de conformidade ao Órgão Diretivo; b) independência; c) autoridade apropriada da função de conformidade.	QF2.1
LID_POLIT_8_4	A política de conformidade é apropriada ao propósito da SETI.	QF2.2
LID_ORG_RESP_8_5	O órgão diretivo e a alta direção têm responsabilidades definidas em relação à Gestão da Conformidade.	QF2.3
LID_FUNC_OPER_8_6	A função de conformidade é responsável pela operação do Sistema de Gestão de Conformidade.	QF2.4
<b><u>FATOR 3 - Definição e Gestão do Sistema de Conformidade</u></b>		Q3
<b>Variável</b>	<b>Em relação ao seu CONTEXTO, a SETI-TJPR:</b>	<b>Código</b>
CONT_ESC_7_3	Determina o escopo do Sistema de Gestão de Conformidade.	QF3.1
CONT_SIS_CONF_7_4	Estabelece e mantém um Sistema de Gestão da Conformidade.	QF3.2
CONT_DOC_CONF_7_5	Determina e mantém uma documentação das obrigações de conformidade.	QF3.3
CONT_RISK_CONF_7_6	Possui um processo de avaliação de riscos de conformidade.	QF3.4
<b><u>FATOR 4 - Documentação e Controle da Gestão da Conformidade</u></b>		Q4
<b>Variável</b>	<b>Em relação ao suporte à Gestão da Conformidade, a SETI-TJPR:</b>	<b>Código</b>
SUP_DOC_10_7	Possui documentação sobre a Gestão da Conformidade.	QF4.1
SUP_ATUA_DOC_10_8	Atualiza a documentação de conformidade com frequência.	QF4.2
SUP_CTRL_INFO_10_9	Possui processo de controle das informações relacionadas ao tema.	QF4.3
<b><u>FATOR 5 - Comprometimento da Liderança, Melhoria Contínua e Planejamento</u></b>		Q5
<b>Variável</b>	<b>Em relação ao aspecto de LIDERANÇA:</b>	<b>Código</b>
LID_ORG_DIR_8_1	O órgão diretivo (como os Comitês de Governança e de Gestores) e a alta direção (Gabinete da Secretaria) demonstram liderança e comprometimento com o sistema de gestão de conformidade.	QF5.1
<b>Em relação à MELHORIA, a SETI:</b>		
MELH_CONT_13_1	Busca a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Conformidade.	QF5.2
<b>Em relação a PLANEJAMENTO, a SETI-TJPR:</b>		
PLN_RISK_OPOR_9_1	Determina ações para abordar riscos e oportunidades de conformidade identificados.	QF5.3
PLN_OBJ_9_2	Possui objetivos de conformidade e planejamento para alcançá-los.	QF5.4
PLN_MUD_9_3	Determina as mudanças necessárias de forma planejada.	QF5.5
<b><u>FATOR 6 - Compreensão do Contexto e das Partes Interessadas</u></b>		Q6
<b>Variável</b>	<b>Em relação ao seu CONTEXTO, a SETI-TJPR:</b>	<b>Código</b>
CONT_ESTR_7_1	Conhece a sua própria estrutura e seu contexto geral.	QF6.1
CONT_PART_INT_7_2	Compreende as necessidades das partes interessadas.	QF6.2

Fonte: elaborada pelo autor (2024)

#### 7.2.1.7 Nomeação dos fatores encontrados

Em regra, se dá aos fatores, nomes relacionados às variáveis que os compõem. Segundo Hair et. al (2009), após chegar a uma solução fatorial satisfatória, deve-se atribuir significado aos fatores. Esse processo envolve uma interpretação significativa do padrão das cargas fatoriais das variáveis, incluindo seus sinais.

Dessa forma, a nomenclatura dos fatores encontrados e demonstrados nos quadros acima – os quais se encontram marcados em negrito e sublinhados - é detalhada em cada um dos seis tópicos abaixo:

- I. Considerando o conteúdo abrangente das questões associadas ao **Fator 1**, que incluem aspectos de monitoramento, feedback, indicadores, relatórios, registros, auditoria, liderança, melhoria, operação e suporte à conformidade, o nome definido para esse fator foi: **Gestão Geral da Conformidade**. Em suma, este nome faz referência a natureza mista das práticas e processos envolvidos nas práticas do Sistema de Gestão da Conformidade citadas acima;
- II. Para o **Fator 2**, que se refere ao aspecto de liderança e 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 definido foi: **Princípios de Liderança e Responsabilidades na Conformidade**. Tal nome envolve também a operação eficaz do sistema de gestão;
- III. Para o **Fator 3**, que se refere ao contexto da SETI-TJPR e 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 a esse fator foi: **Definição e Gestão do Sistema de Conformidade**. Este nome engloba a abrangência e a manutenção do sistema, bem como as demais áreas já abordadas para o fator;
- IV. Para o **Fator 4**, que se refere ao suporte à Gestão da Conformidade na SETI-TJPR, abrangendo a documentação, a atualização frequente dessa documentação e o controle das informações relacionadas ao tema, o nome dado foi: **Documentação e Controle da Gestão da Conformidade**.

- V. Para o **Fator 5**, que abrange os aspectos de liderança, melhoria contínua e planejamento no contexto da gestão da conformidade na SETI-TJPR, o nome definido foi: **Comprometimento da Liderança, Melhoria Contínua e Planejamento**. Tal nome abrange também o planejamento estratégico para lidar com riscos e oportunidades de conformidade.
- VI. Para o **Fator 6**, que envolve o conhecimento da própria estrutura e contexto geral da SETI-TJPR, bem como a compreensão das necessidades das partes interessadas, o nome definido foi: **Compreensão Estrutural e Necessidades das Partes Interessadas**. Além disso, tal nomenclatura reflete o entendimento da organização sobre sua estrutura interna e o ambiente em que opera.

Um detalhe importante de se observar é que os Fatores 2 e 5 tratam do conceito de Liderança. Para que haja distinção entre os conceitos vinculados aos fatores, o Fator 2 teve sua nomeação (Princípios de Liderança e Responsabilidades na Conformidade) vinculada a princípios e responsabilidades específicas – pois aborda a implementação de certos preceitos pela liderança e também a definição de responsabilidades específicas em relação à conformidade.

Por outro lado, o Fator 5 teve seu nome (Comprometimento da Liderança, Melhoria Contínua e Planejamento) associado ao comprometimento demonstrado pela cúpula, melhoria contínua e planejamento – pois foca na demonstração desses valores pela alta direção e órgãos específicos, além de abordar a melhoria contínua e o planejamento.

O mesmo ocorreu com os Fatores 3 e 6, os quais tratam do Contexto da organização. Para distingui-los, o Fator 3 teve seu nome (Definição e Gestão do Sistema de Conformidade) vinculado à definição do escopo, gestão do sistema de conformidade, documentação e avaliação de riscos – pois aborda a determinação do escopo do Sistema de Gestão da Conformidade, a manutenção de um sistema de gestão, a documentação das obrigações de conformidade e a avaliação dos riscos de conformidade.

Já o Fator 6 teve sua nomenclatura (Compreensão Estrutural e Necessidades das Partes Interessadas) associada ao entendimento da estrutura e contexto geral da organização e nas expectativas dos agentes envolvidos.

#### 7.2.1.8 Proposição de minuta a partir dos resultados obtidos com a Análise Fatorial

Considerando todo o trabalho decorrido e descrito na seção 7.2.1 e suas subseções até aqui, o passo subsequente foi usar esses resultados como base para a elaboração de uma minuta de norma que propusesse a estruturação de um Sistema de Gestão da Conformidade na SETI-TJPR.

Como o quadro 12, derivado da rotação dos fatores, trouxe resultado satisfatório, ele foi usado como base e principal referência para a elaboração da minuta proposta. Sendo assim, os assuntos listados no quadro foram citados na minuta proposta para a norma de estruturação do Sistema de Gestão da Conformidade da SETI-TJPR (Apêndice F).

Além disso, a norma proposta no Apêndice F, referente à minuta baseada na Análise Fatorial realizada no presente estudo, possui códigos que se encontram definidos na última coluna do quadro. Tais códigos são citados no documento, servindo de referência para a sua localização no texto proposto. Assim, por exemplo, os códigos de Q1, Q2, Q3, Q4, Q5 e Q6 representam cada um dos 6 (seis) fatores encontrados. Já códigos como o QF1.1, por exemplo, representa a sigla de “Questão 1 do Fator 1”, assim como o código QF6.2 refere-se à “Questão 2 do Fator 6” e assim por diante.

## 7.2.2 Média dos valores

Outra métrica utilizada como referência no presente trabalho foi o uso da média das 119 respostas de cada uma das 39 perguntas da seção relacionada à ABNT NBR ISO 37301, presentes no questionário. Dessa forma, o valor obtido em cada questão foi usado como referência para saber qual o nível de entendimento dos respondentes sobre cada quesito avaliado nas questões.

A planilha disponível no Apêndice H mostra na sua última coluna o resultado das médias obtidas com todos os respondentes em cada uma das questões.

Assim, considerando que o menor valor possível para a média é 0 (zero) e que o maior valor possível é 5 (cinco), a questão que apresentou a menor média foi a número 36, relacionada à existência de um “Programa de auditoria da conformidade”, com média de 2,1.

Por outro lado, a maior média obtida foi para a questão 1, relacionada à afirmação de que a SETI-TJPR “Conhece a sua própria estrutura e seu contexto geral.”, a qual contou com valor médio de 3,6.

Desse modo, na redação do texto proposto nas minutas disponíveis nos Apêndices E e F, foi dada uma atenção maior, procurando fornecer mais detalhes sobre o tema abordado, para as questões que receberam o menor valor médio, já que grande parte dos respondentes consideram “discordar totalmente” do conteúdo da questão.

Já para as questões que tiveram maior nota, a ênfase naquele quesito foi atenuada em relação às que receberam valor médio menor, pois entende-se que em sua maioria os respondentes afirmaram estar mais dispostos a “concordar totalmente” com o conteúdo da questão. Tais fatos podem ser evidenciados no Apêndices E e F.

### 7.2.2.1 Médias obtidas em cada pergunta do questionário (diferença entre não-gestores e gestores)

A partir dos dados disponíveis no Apêndice I é possível verificar uma razoável diferença do entendimento sobre a Gestão da Conformidade entre os profissionais da SETI-TJPR que já foram ocupantes de cargo de gestão e os que não ocuparam esse tipo de cargo. Isso pode ser observado com a análise do estrato baseado nas respostas da pergunta 4 do questionário,

demonstrada na figura abaixo. Ela questiona sobre ocupação ou não de cargo de gestão no TJPR e em caso afirmativo, por quanto tempo o respondente tem ocupado essa posição.

**Figura 30 - Pergunta 4 do questionário**

Atualmente ocupa cargo de gestão no TJPR (supervisor, chefe de divisão, coordenador, secretário)? Se sim, há quanto tempo?

- Não
- Sim, há menos de 5 anos
- Sim, de 5 a 9 anos
- Sim, de 10 a 15 anos
- Sim, há mais de 15 anos

**Fonte: elaborada pelo autor (2024)**

Levando em conta ainda os dados disponíveis no Apêndice I, verifica-se que dentre as 39 perguntas relacionadas, as respostas dos ocupantes de cargo de gestão alcançaram médias de valores maiores que a dos não ocupantes desses cargos em apenas 15 dessas perguntas. Isso atesta que em apenas 38,5% das perguntas os ocupantes de cargo de gestão demonstraram concordar mais com o conteúdo da pergunta do que os não ocupantes de cargos de gestão.

Portando, verifica-se que os gestores percebem um menor nível de maturidade na Gestão da Conformidade dentro das rotinas da SETI-TJPR em comparação com os servidores e estagiários que não ocupam cargos de gestão.

### 7.2.3 Avaliação Crítica dos Resultados Alcançados

A presente seção apresenta uma avaliação crítica dos resultados alcançados em comparação com os desafios apontados nos capítulos anteriores:

**Quadro 13 - Desafios e problemas x Resultados alcançados**

DESAFIOS E PROBLEMAS DIAGNOSTICADOS	RESULTADOS ALCANÇADOS
<p><b>Necessidade de Estruturação do Sistema de Gestão da Conformidade:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Problema:</b> A SETI-TJPR enfrenta dificuldades em alinhar suas práticas de conformidade com as exigências do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e outras normas regulatórias.</li> <li>• <b>Desafio:</b> Estruturar um SGC eficaz que atenda às normas ABNT NBR ISO 37301 e melhore a governança de TI.</li> </ul>	<p><b>Estruturação do SGC:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Resultado:</b> Foi proposta a estruturação do SGC 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).</li> <li>• <b>Avaliação:</b> A estruturação proposta atende aos requisitos normativos e oferece uma base sólida para a implementação do SGC, abordando os principais desafios iniciais.</li> </ul>
<p><b>Pressões Isomórficas e Institucionais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Problema:</b> A SETI-TJPR recebe pressões coercitivas, miméticas e normativas que exigem a adoção de práticas padronizadas.</li> <li>• <b>Desafio:</b> Adaptar-se a essas pressões enquanto desenvolve um sistema de conformidade próprio e eficaz.</li> </ul>	<p><b>Adaptação às Pressões Isomórficas e Institucionais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Resultado:</b> Com a implementação 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.</li> <li>• <b>Avaliação:</b> 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.</li> </ul>
<p><b>Cultura Organizacional e Conformidade:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Problema:</b> A necessidade de promover uma cultura de conformidade e ética dentro da SETI-TJPR.</li> <li>• <b>Desafio:</b> Implementar programas de treinamento e conscientização que reforcem esses valores.</li> </ul>	<p><b>Promoção da Cultura de Conformidade:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Resultado:</b> Foram propostos programas de treinamento e conscientização para promover uma cultura de conformidade.</li> <li>• <b>Avaliação:</b> A promoção de uma cultura de conformidade foi proposta, contribuindo para o comprometimento dos servidores com as políticas e procedimentos estabelecidos.</li> </ul>
<p><b>Documentação e Controle:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Problema:</b> Falta de documentação adequada e controle das informações relacionadas à conformidade.</li> <li>• <b>Desafio:</b> Desenvolver e manter uma documentação robusta e atualizada que suporte o SGC.</li> </ul>	<p><b>Documentação e Controle:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Resultado:</b> Foi desenvolvida uma documentação abrangente e um sistema de controle das informações relacionadas à conformidade consistente com as melhores práticas existentes.</li> <li>• <b>Avaliação:</b> A melhoria na documentação e controle das informações fortalece o SGC, garantindo a disponibilidade e adequação das informações necessárias.</li> </ul>

Fonte: elaborada pelo autor (2024)

Portanto, observa-se que os resultados alcançados demonstram um avanço significativo na estruturação e implementação do SGC na SETI-TJPR. Os desafios iniciais foram abordados de maneira eficaz, o que inaugura uma perspectiva de melhoria na governança de TI, na conformidade com as normas regulatórias e na promoção de uma cultura organizacional ética e comprometida.

Ademais, a adaptação às pressões institucionais e a melhoria na documentação e controle das informações são pontos-chave para o sucesso do projeto. Nessa esteira, a continuidade dos esforços e a implementação prática das minutas propostas, por meio da elaboração de processos, planos, procedimentos e atividades de conformidade, detalhando as diretrizes recomendadas naquelas minutas, serão cruciais para consolidar os benefícios alcançados e garantir a eficácia contínua do SGC.

Além disso, com a implementação do Sistema de Gestão da Conformidade, potencializa-se a geração dos seguintes impactos práticos nas rotinas da SETI-TJPR:

- **Segurança e Conformidade:** A gestão dos riscos relacionados à conformidade tende a ser aprimorada, garantindo que as obrigações legais e regulatórias sejam atendidas, o que aumenta a segurança jurídica e operacional.
- **Eficiência Operacional:** A padronização de processos e a documentação adequada facilitam a execução das atividades diárias, reduzindo retrabalhos e aumentando a eficiência.
- **Confiança e Transparência:** A melhoria na governança de TI e na conformidade aumenta a confiança das partes interessadas, facilitando auditorias e promovendo a transparência.
- **Cultura Organizacional:** A promoção de uma cultura de conformidade e ética fortalece o compromisso dos servidores com as políticas e procedimentos, melhorando o ambiente de trabalho e a qualidade dos serviços prestados.

#### 7.2.4 Outros resultados

Além dos resultados descritos acima, por meio da análise do questionário aplicado (Apêndice A), também foram apurados resultados relacionados às seis primeiras questões referentes à seção de questões socioprofissionais.

Sendo assim, como consequência da análise das respostas da seção Socioprofissional do questionário, foi possível determinar o perfil dos servidores e estagiários respondentes por meio da seguinte definição:

**Homem, com idade de 40 a 49 anos, possuindo especialização como nível de escolaridade e que trabalha lotado na Coordenadoria de Qualidade (SETI-CQA), com tempo de serviço de 10 a 14 anos.**

O acesso à planilha e aos gráficos utilizados para se definir o perfil descrito acima pode ser encontrado no Apêndice G – “Respostas obtidas no questionário socioprofissional”.

### 7.3 CONCLUSÃO, ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho cumpriu seu objetivo ao propor a estruturação de um Sistema de Gestão da Conformidade (SGC) para a Secretaria de Tecnologia da Informação (SETI) do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR), alinhado com os preceitos da norma ABNT NBR ISO 37301/2021.

Importante destacar que este trabalho resultou na criação de duas minutas de normas para a estruturação do Sistema de Gestão da Conformidade da SETI-TJPR:

- A primeira minuta, apresentada no Apêndice E, foi elaborada seguindo rigorosamente a estrutura da ABNT NBR ISO 37301.
- A segunda minuta, detalhada no Apêndice F, foi desenvolvida com base nos resultados da Análise Fatorial descrita na seção "7.2 Resultados da Análise Fatorial Realizada com os Dados do Questionário".

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

Ao fim, 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, contribuindo 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).

### 7.3.1 Comparativo entre as duas minutas

A seguir, será apresentado 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 14 - Comparativo entre as duas minutas**

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

Fonte: elaborada pelo autor (2024)

Dessa forma, a minuta baseada na ABNT NBR ISO 37301 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.

### **7.3.2 Sustentabilidade do Sistema de Gerenciamento de Conformidade**

Outra preocupação que precisa haver por parte da cúpula administrativa de qualquer organização, se relaciona à sustentabilidade da iniciativa que fará parte das rotinas internas. Dessa forma, a implementação sustentável de um Sistema de Gestão da Conformidade (SGC) pode ser realizada de maneira eficiente ao utilizar os princípios da Gestão de Projetos. Um framework que é referência sobre esse tema atualmente é o *PMBOK - Project Management Body of Knowledge* ou Guia de Conhecimento em Gerência de Projetos (PMI, 2017).

Essa estrutura conceitual, estabelece que a gestão de projetos permite um planejamento estruturado, no qual o escopo é definido de acordo com os requisitos de conformidade da organização, abrangendo leis, regulamentações e normas aplicáveis. Também envolve a criação de um cronograma com etapas claras, desde a definição das políticas de conformidade até a revisão contínua, e a alocação adequada de recursos como equipes, sistemas e orçamento.

Ainda de acordo com o guia, a implementação pode ser dividida em fases para melhor controle e execução. Inicialmente, realiza-se um diagnóstico da situação atual, seguido por uma avaliação detalhada dos processos e procedimentos necessários. Após a execução, são implementados controles e políticas para garantir conformidade. Por fim, o sistema é monitorado e revisado, com ajustes baseados nos resultados observados.

Ademais, a própria norma ABNT NBR ISO 37301 aborda várias vezes o aspecto da sustentabilidade e, inclusive, o considera como um dos seus princípios, conforme demonstrado na figura 19 - Elementos do Sistema de Gerenciamento da Conformidade. Logo na sua

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

Por fim, observa-se que em vários pontos da norma o tema da sustentabilidade é citado, o que demonstra que esse fator está intrinsicamente ligado aos princípios do SGC por ela norteado. Dessa maneira, o sucesso de um SGC depende de um monitoramento contínuo, onde auditorias periódicas avaliam a eficácia do sistema. Esse ciclo de auditoria e melhoria contínua, constantes na própria norma ABNT NBR ISO 37301, garante que o sistema permaneça sustentável e eficaz ao longo do tempo.

### 7.3.3 Limitações

A despeito dos resultados alcançados, o presente trabalho este estudo apresenta algumas limitações, as quais são detalhadas a seguir:

- **Amostra Restrita:** A coleta de dados foi limitada aos servidores e estagiários da SETI-TJPR, o que pode não refletir a totalidade das percepções e práticas de conformidade em outras unidades do TJPR ou em outros tribunais;
- **Generalização dos Resultados:** Os achados e recomendações são específicos para o contexto da SETI-TJPR e podem não ser aplicáveis a outras instituições do Poder Judiciário sem a necessidade de adaptações ao contexto específico; e
- **Capacidade de Implementação:** A efetividade das minutas propostas depende de um processo de implementação que pode ser longo e complexo, pois depende da disponibilidade de recursos humanos, financeiros e de infraestrutura, além do comprometimento contínuo por parte das partes interessadas.

### 7.3.4 Trabalhos futuros

Com base nos resultados obtidos e na estrutura proposta, os seguintes trabalhos futuros são recomendados dentro da SETI-TJPR:

- **Implementação e monitoramento do SGC:** Desenvolver um plano detalhado para a implementação do SGC, seguido de um monitoramento contínuo para garantir a adesão aos padrões estabelecidos e a identificação de áreas de melhoria;
- **Treinamento e capacitação:** Realizar programas de treinamento e capacitação para todos os servidores da SETI-TJPR, assegurando que compreendam os requisitos e práticas do SGC e estejam aptos a aplicá-los em suas atividades;
- **Avaliação do impacto:** Desenvolver métricas e indicadores para avaliar o impacto do SGC na governança e gestão da TIC, bem como na eficiência operacional e na qualidade dos serviços prestados pelo TJPR;
- **Normatização derivada da minuta:** a partir das diretrizes definidas pelas minutas (Apêndices E e F), é possível que novas normas sejam criadas no intuito de se detalhar processos, políticas e planos que auxiliem na internalização dos preceitos definidos.
- **Estudo sobre as diferenças de percepção:** dada a constatação de que os gestores percebem um menor nível de maturidade na Gestão da Conformidade em comparação com os servidores e estagiários que não ocupam cargos de gestão, abre-se uma oportunidade para investigar as razões por trás dessa diferença de percepção entre esses grupos.

Levando o exposto acima em consideração, a continuidade desses trabalhos tende a fazer com que o Sistema de Gestão da Conformidade da SETI-TJPR atenda aos requisitos normativos e regulatórios, e contribua com a Governança de TIC, tornando-a mais alinhada aos objetivos estratégicos do CNJ.

### 7.3.5 Contribuições esperadas

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

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

Em síntese, a estruturação proposta e realizada por meio de uma das minutas que estruturam a Gestão da Conformidade da SETI-TJPR (Apêndices E e F) permite alcançar tais resultados. A partir da publicação e vigência dessa norma, poderão ser elaborados planos, processos e procedimentos que detalhem ainda mais as práticas relacionadas ao gerenciamento da conformidade, tornando esse modelo de gestão uma prática nas rotinas na secretaria.

Além disso, em um cenário mais otimista, existe a possibilidade de certificação e de que a implantação de um SGC baseado na ABNT NBR ISO 37301, possa ser copiada por outros órgãos do Poder Judiciário, já que o CNJ e o ENTIC-JUD fomentam 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 frequente eventos de divulgação de iniciativas inovadoras e inspiradoras realizadas pelo CNJ para o Poder Judiciário nacional.

## REFERÊNCIAS

ABNTWEB. **Lançamento - ABNT NBR ISO 37301 - Sistemas de gestão de *compliance***. YouTube, 7 de jun. de 2021. Disponível em: <[Lançamento - ABNT NBR ISO 37301 - Sistemas de gestão de compliance](#)>. Acesso em: 15 de jul. 2023.

ALMEIDA, A. C., BERTOLINI, G. R. F. Gestão por competências: relato técnico-científico sobre a implantação na Secretaria da Receita Federal do Brasil. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v.5, n.3, p. 35-49, jul./set. 2015.ISSN:2236-210X. Disponível em: <[https://iberoamericanic.org/rev/article/view/121/pdf\\_31](https://iberoamericanic.org/rev/article/view/121/pdf_31)>. Acesso em: 10 jul. 2023.

ANDRADE, A. L. A técnica do diferencial semântico para avaliação de fenômenos acústicos no interior de aeronaves. Dissertação de mestrado. Florianópolis, UFSC, 2007.

ANPAD. **Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**.

Disponível em:

<[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=subsecao&cod\\_edicao\\_subsecao=1037&cod\\_evento\\_edicao=72](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=subsecao&cod_edicao_subsecao=1037&cod_evento_edicao=72)>. Acesso em: 01 nov. 2023.

AQUINO, S.; CORTESE, T. T. P.; SHIBAO, F. Y. Produção técnica de mestrados profissionais em administração: Análise da divulgação de relatos técnicos entre os anos de 2013 a 2017. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 8, n. 1, p. 188-204, 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 10179**: informação e documentação: apresentação de relatório técnico-científico. Rio de Janeiro, 2011.

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

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT 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.

BATALHA, V. B. Análise da conformidade da política de governança de TI um estudo de caso ANATEL. 2020.

BIANCOLINO, C. A., KNISS, C. T., MACCARI, E. M., & RABECHINI JUNIOR, R. 2012, maio/ago. Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. **Revista de Gestão e Projetos**, 3(2): 294-307.

BLALOCK, H. M. Measurement in the social sciences: Theories and strategies. Chicago, Illinois: **Aldine Publishing Company**, 1974.

BLALOCK, H. M. **Basic Dilemmas in the Social Sciences**. Beverly Hills, CA: Sage, 1984.

BOLLEN, K. A.; GRANDJEAN, B. D. "The Dimension(s) of Democracy: Further Issues in the Measurement and Effects of Political Democracy." **American Sociological Review**, 46, 5, 651-59, 1981.

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.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Governança Pública**. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico>>. Acesso em: 18 nov. 2023.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal (STF). **Cartilha do Poder Judiciário** / Supremo Tribunal Federal. -- Brasília : STF, Secretaria de Documentação, 2018. 38 p. Disponível em: <[https://www.stf.jus.br/arquivo/cms/jurisprudenciaGlossarioMirim/anexo/CartilhaPoderJudiciario\\_24092018.pdf](https://www.stf.jus.br/arquivo/cms/jurisprudenciaGlossarioMirim/anexo/CartilhaPoderJudiciario_24092018.pdf)>. Acesso em: 27 nov. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Plano Estratégico 2015 - 2021**. Brasília: TCU, 2015. Disponível em: <[https://portal.tcu.gov.br/data/files/B6/87/EE/07/06DEF610F5680BF6F18818A8/Plano\\_estrategico\\_TCU\\_2015-2021.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/B6/87/EE/07/06DEF610F5680BF6F18818A8/Plano_estrategico_TCU_2015-2021.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2023.

BRASIL. Tribunal Regional Federal 5. **Memorial - poder judiciário e a justiça federal**. Última atualização: 26 jul. 2023. Disponível em: <<https://www.trf5.jus.br/index.php/memorial/memorial-poder-judiciario-e-a-jf>>. Acesso em: 31 jul. 2023.

CATTELL, R. B. The scree test for the number of factors. **Multivariate Behavioral Research**, v.1, n.1, p.245-276, 1966.

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

CHANLAT, J.F. L'analyse sociologique des organisations: un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine (1970-1988). **Sociologie du travail**, p. 381-400, 1989.

CLARK, L. & WATSON, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. **Psychological Assessment**, 7, 309-319.

CNJ - Conselho Nacional de Justiça. **Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026**. Brasília: CNJ, 2021a. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2021-2026/>>. Acesso em: 22 jun. 2023.

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. 2023.

CNJ - Conselho Nacional de Justiça. (2022). **Estratégias Nacionais Anteriores**. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/estrategias-nacionais-antteriores>>. Acesso em: 28 jan. 2022.

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. **Panorama e Estrutura do Poder Judiciário Brasileiro**. 2023<sup>a</sup>. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/poder-judiciario/panorama-e-estrutura-do-poder-judiciario-brasileiro>. Acesso em: 31 jul. 2023.

CNJ - Conselho Nacional de Justiça. **Prêmio Nacional de Qualidade**. 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.

CNJ - Conselho Nacional de Justiça. **Resultado do Questionário de TIC**. 2023b. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/resultado-do-questionario-de-tic/>>. Acesso em: 30 out. 2023.

CNJ - Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 70**, de 18 de março de 2009. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/118>>. Acesso em: 03 abr. 2023.

CNJ - Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 211**, de 15 de dezembro de 2015. Institui a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD). Brasília: CNJ, DJe/CNJ, nº 227, de 16/12/2015, p. 7-14. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2227>>. Acesso em: 22 jun. 2023.

CNJ - Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 370**, de 28 de janeiro de 2021. Estabelece a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD). Brasília: CNJ, Diário de Justiça Eletrônico, 22 jun. 2021, p. 2-11 (republicação). Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/files/compilado1527192021062260d20157a780b.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2023.

CNJ - Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 410**, de 23 de agosto de 2021. Dispõe sobre normas gerais e diretrizes para a instituição de sistemas de integridade no âmbito do

Poder Judiciário. Brasília: CNJ, Diário de Justiça Eletrônico, 25 ago. 2021, p. 2-4. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/files/original1400132021082561264ceda90b7.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2023.

CRESWELL, J. W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. **Sage Publications**, 2014.

CROCKER, Linda; ALGINA, James. *Introduction to classical and modern test theory*. **Holt, Rinehart and Winston**, 6277 Sea Harbor Drive, Orlando, FL 32887, 1986.

CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v.16, p.297-334, 1951.

DA CUNHA, M. B. Metodologias para estudo dos usuários de informação científica e tecnológica. **Revista Eletrônica da ABDF**, v. 2, n. 2, p. 50-66, 2016.

DAMÁSIO, B. F. Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, v.11, n.2, p. 213-228, 2012.

DAVIS, R. N. Web-based administration of a personality questionnaire: Comparison with traditional methods. **Behavior Research Methods, Instruments, & Computers**, v. 31, n. 4, p. 572-577, 1999.

DE CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F.; DIAS, F. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 1999.

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.

DQS DO BRASIL. **Certificação ISO 37301 Sistema de Gestão de Compliance**. Disponível em: <<https://www.dqsglobal.com/pt-br/certifique/certificacao-iso-37301-sistema-de-gestao-de-compliance>>. Acesso em: 21 nov. 2023.

DUNTEMAN, G. H. *Principal Components Analysis*. **Newbury Park: Sage**, 1989.

DZIUBAN, C.D. SHIRKEY, E.S. **When is a correlation matrix appropriate for factor analysis?** Some decision rules, *Psychol, Bull*, v.81, p.358-361, 1974.

FALCONI C., Vicente. *O Verdadeiro Poder*. Nova lima: FALCONI Consultores de Resultado, 2009.

FERNANDES, A. A; DE ABREU, V. F. **Implantando a Governança de TI: Da estratégia à Gestão de Processos e Serviços**. Brasport, 2014.

FIELD, A. **Discovering Statistics Using SPSS**. Londres: Sage, 2005

FIGUEIREDO FILHO, Dalson Brito; SILVA JÚNIOR, José Alexandre da. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião pública**, v. 16, p. 160-185, 2010.

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.

GREGOR, S.; HEVNER, A. R. (2013). Positioning and presenting design science research for maximum impact. **MIS Quarterly**, 37(2), 337–356. Disponível em: <<http://dl.acm.org/citation.cfm?id=2535658.2535660>>. Acesso em: 10 nov. 2023.

GUADAGNOLI, E.; VELICER, W. F. (1988). Relation of sample size to the stability of component patterns. **Psychological Bulletin**, 103(2), 265–275. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.2.265>>. Acesso em: 25 nov. 2023.

GORSUCH, R. L. Factor Analysis (Second Edition). LEA, Hillsdale, New Jersey. 1983. [GUIA] Tudo sobre a norma ISO 37301 – **Sistema de Gestão de Compliance** – Blog Antissuborno. 20 mar. 2023. Disponível em: <<https://antissuborno.com.br/certificacao-iso-37301-2021-guia-completo-para-compliance/>>. Acesso em: 04 jul. 2023.

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

HEISE, D. R. (1970). The Semantic Differential and Attitude Research. In Summers G. F. (Org.). **Attitude Measurement** (pp. 235-253). Chicado. Rand Mc Nally.

HONGYU, Kuang. Análise Fatorial Exploratória: resumo teórico, aplicação e interpretação. **E&S Engineering and Science**, v. 7, n. 4, p. 88-103, 2018.

HORN, J. L. A rationale and technique for estimating the number of factors in factor analysis. **Psychometrika**, v.30, n.1, p.179-185. 1965.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa**. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa#:~:text=Governan%C3%A7a%20corporativa%20%C3%A9%20um%20sistema,para%20a%20sociedade%20em%20geral>>. Acesso em: 25 nov. 2023.

INMETRO, Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia. **Acervo Digital**. Disponível em: < <http://www.inmetro.gov.br> >. Acesso em: 14 set. 2023.

IBGP - Instituto Brasileiro de Governança Pública. **Governança de TI pela Teoria Institucional**. Disponível em: <<https://forum.ibgp.net.br/governanca-de-ti-pela-teoria-institucional>>. IBGP. Acesso em: 20 jul. 2023.

ISACA - INFORMATION SYSTEMS AUDIT AND CONTROL ASSOCIATION. Disponível em: <<https://www.isaca.org/about-us>>. Acesso em: 15 nov. 2023.

ISACA - INFORMATION SYSTEMS AUDIT AND CONTROL ASSOCIATION. **COBIT® 2019 Framework: Introduction and Methodology**. ISACA, 2018.

ISO - International Organization for Standardization. (2021). **ISO 37301:2021** Compliance Management System - Requirements with guidance for use.

ISO - International Organization for Standardization. **About us**. Disponível em: <<https://www.iso.org/about-us.html>>. Acesso em: 25 jul. 2023.

ISO - International Organization for Standardization. 2023a. Disponível em: <<https://www.iso.org/home.html>>. Acesso em: 05 jul. 2023.

ISO - International Organization for Standardization. **Technical Committees**. 2023b. Disponível em: <<https://www.iso.org/technical-committees.html>>. Acesso em: 04 jul. 2023.

ISO - International Organization for Standardization. **Who develops standards**. 2023c. Disponível em: <<https://www.iso.org/who-develops-standards.html>>. Acesso em: 04 jul. 2023.

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações**: o desafio dos líderes no relacionamento intergeracional. 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2017. p.31

KAPLAN, R. S.; NORTON, David P. **Balanced scorecard**. Gabler, 2007.

KORAC-KAKABADSE, N.; KAKABADSE, A. Is/it governance: Need for an integrated model. Corporate Governance: **The international journal of business in society**, MCB UP Ltd, v. 1, n. 4, p. 9–11, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de Metodologia Científica. 7. ed. **São Paulo**: Atlas, 2017.

LAROS, J. A. **O Uso da Análise Fatorial**: Algumas Diretrizes para Pesquisadores. 2012.

LAWRENCE, T. B.; PHILLIPS, N. **From Moby Dick to Free Willy**: Macro-cultural discourse and institutional entrepreneurship in emerging institutional fields. *Organization*, v. 11, n. 5, p. 689-711, 2004.

LUNARDI, G. L.; BECKER, J. L.; MAÇADA, A. C. G. Impacto da adoção de mecanismos de governança de tecnologia de informação (TI) no desempenho da gestão da TI: uma análise baseada na percepção dos executivos. **Ciências da Administração**, v. 12, n. 28, p. 11-39, 2010.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, p. 9-39, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GUARIDO FILHO, E.R.; ROSSONI, L. Campos organizacionais: seis diferentes leituras e a perspectiva de estruturação. **RAC**, Edição Especial 2006: 159-196.

MARTINS, G. A; THEÓPHILO, C. R. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

MEIRELLES, H. L. et al. **Direito Administrativo Brasileiro**, 37ª edição. São Paulo, Malheiros, p. 705, 2011.

MELLO, C. A. B. de. **Curso de direito administrativo**. 32ª Edição. São Paulo: Malheiros, 2015.

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.

MOTTA, G. S. (2017). Como escrever um bom Artigo Tecnológico? **RAC**, 21(5), 1-5.

NORTH, D. Institutions, Institutional Change and Economic performance, **Cambridge University Press**, Cambridge, 1990.

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.

OSGOOD, C. E.; SUCI, G. J.; TANNENBAUM, P. H. **The measurement of meaning**. University of Illinois press, 1957.

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://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/17862>>. Acesso em: 11 out. 2023.

PALLANT, J. SPSS Survival Manual (Sixth). New York, USA: Mc GrawHill Education, 2016.

PARANÁ. [Constituição (1989)]. **Constituição do Estado do Paraná**. Curitiba: Assembleia Legislativa do Estado do Paraná, 2006.

PARANÁ. **Lei Estadual nº 21.081, de 1º de junho de 2022**. (2022). Dispõe sobre os cargos de livre provimento e as funções comissionadas do Poder Judiciário do Estado do Paraná vinculadas à área de Tecnologia da Informação e Comunicação e estabelece outras providências. Curitiba: Assembleia Legislativa do Estado do Paraná, 2022.

PARANÁ. Tribunal de Justiça. **Cadeia de Valor - Mapas de Processos**. Curitiba: Departamento de Planejamento - TJPR. 2023. Disponível em: <<https://www.tjpr.jus.br/documents/959390/0/Mapas+de+Processos.pdf/51c8b1c4-39aa-7e1c-4e37-72e8aee1d338>>. Acesso em: 20 jul. 2023.

PARANÁ. Tribunal de Justiça. **Decreto Judiciário TJPR nº 361/2019**. Institui o Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.

PARANÁ. Tribunal de Justiça. **Decreto Judiciário TJPR nº 412/2022**. (2022a). Altera e acresce artigos ao Decreto Judiciário nº 391, de 19 de maio de 1995 - Regulamento da Secretaria, na parte relativa ao Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação.

PARANÁ. Tribunal de Justiça. **Decreto Judiciário TJPR nº 506/2019**. (2019b). Institui o Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGESTIC), no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.

PARANÁ. Tribunal de Justiça. Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação. **Documentação do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação - 2024**, (2023f). Curitiba: TJPR, 2023. 29 p.: il. Disponível em: <<https://dtic.tjpr.jus.br/en/plano-diretor-de-tic>>. Acesso em: 16 nov. 2023.

PARANÁ. Tribunal de Justiça. Equipe da Assessoria de Governança de Tic do Dtic. Tjpr (ed.). **Relatório Executivo: 2021-2022**. (2022b). Curitiba: TJPR, 2022. Disponível em: <<https://dtic.tjpr.jus.br/documents/15390/5490694/TJPR-DTIC-2022-Sumario-Executivo-vs-2022-11-16.pdf/cf90d478-1480-ade1-7e39-315c31686feb>> Acesso em: 20 jun. 2023.

PARANÁ. Tribunal de Justiça. **Governança Institucional**. (2023g). Disponível em: <<https://www.tjpr.jus.br/web/governanca-institucional>>. Acesso em: 20 nov. 2023.

PARANÁ. Tribunal de Justiça. **Mapa estratégico de tecnologia da informação e comunicação (2021 - 2026)**. Atualizado em Maio de 2022. Disponível em: <[https://dtic.tjpr.jus.br/inicio?a\\_page\\_anchor=80102507](https://dtic.tjpr.jus.br/inicio?a_page_anchor=80102507)>. Acesso em: 20 jun. 2023.

PARANÁ. Tribunal de Justiça. **Plano de Transformação Digital PTD – TJPR (ciclo 2021-2026) - Revisão anual de 2023**. (2023a). Processo SEI! 0059932-37.2023.8.16.6000 Minuta (9745344).

PARANÁ. Tribunal de Justiça. **Portal eletrônico do DTIC – Comitês**. Disponível em: <<https://dtic.tjpr.jus.br/en/comites>>. (2023b). Acesso em: 13 nov. 2023.

PARANÁ. Tribunal de Justiça. **Portal eletrônico do DTIC – Estrutura de TIC**. Disponível em: <<https://dtic.tjpr.jus.br/en/estrutura-de-tic>>. 2023c. Acesso em: 13 nov. 2023.

PARANÁ. Tribunal de Justiça. **Portal eletrônico do DTIC – Governança e Gestão de TIC**. Disponível em: <<https://dtic.tjpr.jus.br/en/governanca-e-gestao-de-tic>>. 2023d. Acesso em: 13 nov. 2023.

PARANÁ. Tribunal de Justiça. **Portal eletrônico do TJPR – Cúpula administrativa**. (2023g). Disponível em: <<https://intranet.tjpr.jus.br/web/guest/cupula-administrativa#>>. Acesso em: 15 nov. 2023.

PARANÁ. Tribunal de Justiça. **Programa de Governança Institucional TJPR**. (2023h). Disponível em: <<https://www.tjpr.jus.br/documents/56887732/57111233/Programa+de+Governan%C3%A7a+f1ee5659-d148-c10b-a3ef-0f7305d6842a>>. Acesso em: 27 nov. 2023

PARANÁ. Tribunal de Justiça. **Programa de Integridade do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná**. Ago 2023e. Disponível em: <<https://www.tjpr.jus.br/documents/18319/88329042/Programa+Integridade+TJPR/d1471d11-da6f-4e94-cb5f-4c81ba6453e3>>. Acesso em: 27 ago. 2023.

PARANÁ. Tribunal de Justiça. **Regulamento da Secretaria do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná** / DECRETO JUDICIÁRIO N° 391, DE 19 DE MAIO DE 1995 - Texto ampliado e atualizado até o Decreto Judiciário n° 238, de 5 de abril de 2023. Curitiba: TJPR.

PARANÁ. Tribunal de Justiça. **RESOLUÇÃO N.º 300-OE**, de 09 de agosto de 2021. Dispõe sobre o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Paraná para o ciclo 2021-2026 e dá outras providências.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK® 6a. ed. – EUA: Project Management Institute, 2017.

PEREIRA, C. A. A. **O diferencial semântico do idioma português**. Rio de Janeiro. Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro, PUC, 1982.

PERKINS, G. H.; YUAN, H. A comparison of web-based and paper-and-pencil library satisfaction survey results. **College & Research Libraries**, v. 62, n. 4, p. 369-377, 2001.

PETERSON, R. R. Integration strategies and tactics for information technology governance. IN: VAN GREMBERGEN, W (Org). **Strategies for information technology governance**. Londres: Idea Group, 2004.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional** / Tradução Técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, 11ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2005. p.375)

ROJO, C. A.; WALTER, S. A. Relato técnico: roteiro para elaboração. Revista **Competitividade e Sustentabilidade**, v. 1, n. 1, p. 01-07, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.5935/2359-5876.20140005>>. Acesso em: 05 jun. 2023.

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

SANTOS, M. H; COUTINHO, M. **Política comparada: estado das artes e perspectivas no Brasil**. BIB, 5 4, 3-146, 2000.

SANTOS, V. de P. R. **A terminologia e o sistema de gestão da qualidade ISO 9000**. Instituto de Biologia, Letras e Ciências Exatas (IBILCE) – Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Campus de São José do Rio Preto Estudos Lingüísticos XXXV, p. 1952-1959, 2006.

SCAFUTO, I. C.; DA COSTA, P. R.; MAZZIERI, M. R. O que esperamos dos trabalhos submetidos ao IJI. **International Journal of Innovation**; Sao Paulo Vol. 9, Ed. 1, (Jan-Apr 2021): 1-10. DOI:10.5585/iji.v9i1.19849.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança** (Título Original: Organizational culture and leadership, Tradução: Ailton Bomfim Brandão), São Paulo, Atlas: 2017. p.15).

SCHWAB, A. J. **Data analysis and computers II**. 2007. Disponível em: <[http://www.utexas.edu/courses/schwab/sw388r7\\_spring\\_2007/SW388R7\\_Syllabus\\_Spring\\_2007.pdf](http://www.utexas.edu/courses/schwab/sw388r7_spring_2007/SW388R7_Syllabus_Spring_2007.pdf)>. Acesso em: 01 nov 2023.

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

SEMEAD, Seminários de Administração da USP. 2013. **Relato técnico**. Disponível em: <<http://www.semead.com.br/index.php/relato-tecnico>>. São Paulo: FEA/USP. Acesso em: 10 out. 2023.

SEMEAD, Seminários de Administração da USP. 2023. **Regras para submissão**. Disponível em: <<https://semead.com.br/20/regras-para-submissao>>. São Paulo: FEA/USP. Acesso em: 22 jun. 2023.

SENIOR. **O que é compliance?** 24 maio 2019. Disponível em: <[www.senior.com.br/blog/o-que-e-compliance](http://www.senior.com.br/blog/o-que-e-compliance)>. Acesso em: 14 maio 2023.

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

SMITH, M.; LEIGH, B. Virtual Subjects: Using the Internet as an Alternative Source of Subjects and Research Environment. **Behavior Research Methods, Instruments, & Computers** 29, no. 4 (1997): 496–505.

SOARES, G. O calcanhar metodológico da ciência política no Brasil. *Sociologia*, 48, 27-52, 2005.

SPEARMAN, C. General intelligence, objectively determined and measured. **American Journal of Psychology**, 15, 201-293, 1904

STEINMO, S.; THELEN, K.; LONGSTRETH, F. (Ed.). Structuring politics: historical institutionalism in comparative analysis. **Cambridge University Press**, 1992.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W. **Institutional logics**. The Sage handbook of organizational institutionalism, v. 840, n. 2008, p. 99-128, 2008.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. The Institutional Logics Perspective. A New Approach to Culture, Structure and Process. Oxford: **Oxford University Press**, 2012.

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.

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

TODOROV, M. do C. A. et al. Análise da Implementação de um Periódico Científico Conforme a área de Conhecimento de Comunicação do PMBOK. **Revista Competitividade e Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 101-118. Disponível em: <<http://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/756/441Madu.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 jun. 2023.

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.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. **The institutionalization of institutional theory. Studying organization.** Theory & method, v. 1, p. 169-184, 1999.

UNICENTRO – Universidade Estadual do Centro-Oeste. Pró-Reitoria de Pesquisa d Pós-Graduação – PROPESP. Programa de Pós-Graduação Em Administração – PPGADM. **Plano de Ensino Pesquisa Qualitativa.** [2019]. Disponível em: <<https://www3.unicentro.br/ppgadm/wp-content/uploads/sites/16/2019/04/Plano-de-Ensino-Pesquisa-Qualitativa-2019.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2023.

UNICENTRO – Universidade Estadual do Centro-Oeste. Pró-Reitoria de Pesquisa d Pós-Graduação – PROPESP. Programa de Pós-Graduação Em Administração – PPGADM. **Instrução Normativa N° 003-PPGADM/UNICENTRO**, de 17 de março de 2021. Disponível em: <<https://www3.unicentro.br/ppgadm/wp-content/uploads/sites/16/2021/03/IN-No-03-2021-RELATO.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2023.

VALLE E SILVA, N. Relatório de Consultoria sobre Melhoria do Treinamento em Ciência Social Quantitativa e Aplicada no Brasil. Rio de Janeiro, **Laboratório Nacional de Computação Científica**, 1999.

VAN GREMBERGEN, W. (Ed.). Strategies for information technology governance. **Igi Global**, 2004.

VC-X SOLUTIONS. Conceitos TI - **Governança de TI**: Por Que é importante para sua empresa? 18 maio 2022. Disponível em: <<https://vcx.solutions/governanca-de-ti>>. Acesso em: 20 nov. 2023.

VELICER, W. F. Determining the number of components from the matrix of partial correlations. **Psychometrika**, v.41, n.3, p.321-327, 1976.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WEILL, P.; ROSS, J. A matrix approach to designing IT governance. **Sloan Management Review**, v. 46, n. 2, p. 26-34, 2005

WEILL, P.; ROSS, J. IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results. **Harvard Business Press**, 2004.

WERNECK VIANNA, L. et al. Doutores e teses em ciências sociais. **Dados**, 41, 3, 453-515, 1998.

WILLIAMS, P. (2000). **Transcript of IT Governance roundtable.** IT Governance Portal Resources, IT Governance Roundtables. Retrieved, June 6, 2001, from database.

WOLINS, L. A Monte Carlo study constrained factor analysis using maximum likelihood and unweighted least squares. **Educational and Psychological Measurement**, 55, 545-557, 1995.

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

ZELLER, R. A; CARMINES, E. G. Measurement in the social sciences: The link between theory and data. Cambridge: **Cambridge University Press**, 1980.

## APÊNDICE A - Questionário

# ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA CONFORMIDADE

A 1ª seção refere-se ao aspecto socioprofissional. Já as questões que constam da 2ª seção em diante estão organizadas de acordo com a estrutura da ABNT NBR ISO-37301.

### Socioprofissional

**1**

Sua unidade de lotação na SETI:

- Gabinete (AT, CJ ou GOV)
- CGP (DPROC, DPROJ ou DSEG)
- CIN (DCOLAB, DINFRA ou DSUST)
- CQA (DAT, DNRI ou DQA)
- CSI (DADOS, DEV ou ENG)

**2**

Tempo de serviço no TJPR:

- Menos de 5 anos
- De 5 a 9 anos
- De 10 a 14 anos
- De 15 a 19 anos
- 20 anos ou mais

**3**

Nível de escolaridade (formação completa):

- Médio
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

**4**

Atualmente ocupa cargo de gestão no TJPR (supervisor, chefe de divisão, coordenador, secretário)? Se sim, há quanto tempo?

- Não
- Sim, há menos de 5 anos
- Sim, de 5 a 9 anos
- Sim, de 10 a 15 anos
- Sim, há mais de 15 anos

**5**

Sexo:

- Masculino
- Feminino
- Outra

**6**

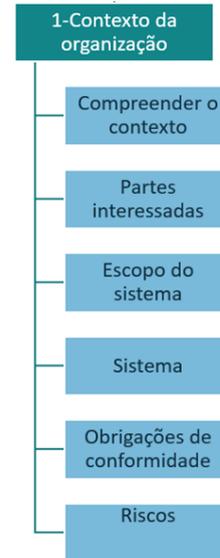
Faixa etária:

- Menos de 30 anos
- De 30 a 39 anos
- De 40 a 49 anos
- De 50 a 59 anos
- 60 anos ou mais

Os aspectos presentes nas seções a seguir referem-se especificamente à SETI-TJPR.



7



Em relação ao seu CONTEXTO, a SETI-TJPR:

	<b>Discordo totalmente</b>			<b>Concordo totalmente</b>		
Conhece a sua própria estrutura e seu contexto geral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compreende as necessidades das partes interessadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Determina o escopo do Sistema de Gestão de Conformidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabelece e mantém um Sistema de Gestão da Conformidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Determina e mantém uma documentação das obrigações de conformidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui um processo de avaliação de riscos de conformidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8



Em relação ao aspecto de LIDERANÇA:

**Discordo  
totalmente**

**Concordo  
totalmente**

O órgão diretivo (como os Comitês de Governança e de Gestores) e a alta direção (Gabinete da Secretaria) demonstram liderança e comprometimento com o sistema de gestão de conformidade.

A SETI promove uma cultura de conformidade em todos os níveis da secretaria.

O Órgão Diretivo e a Alta Direção asseguram a implementação de princípios como:  
a) acesso direto da função de conformidade ao Órgão Diretivo;  
b) independência;  
c) autoridade apropriada da função de conformidade.

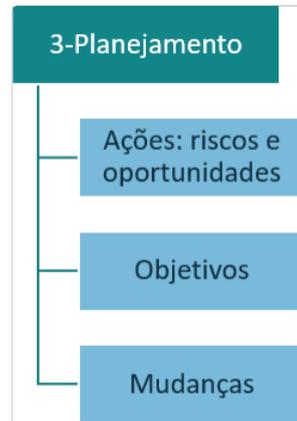
A política de conformidade é apropriada ao propósito da SETI.

O órgão diretivo e a alta direção têm responsabilidades definidas em relação à Gestão da Conformidade.

A função de conformidade é responsável pela operação do Sistema de Gestão de Conformidade.

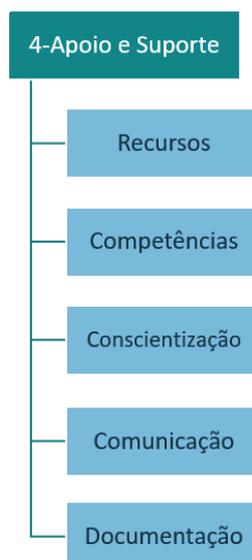
Cada gestor de unidade possui responsabilidades definidas em relação ao tema.

O pessoal da SETI adere às obrigações, políticas, processos e procedimentos de conformidade da Secretaria.



Em relação a PLANEJAMENTO, a SETI-TJPR:

	<b>Discordo totalmente</b>					<b>Concordo totalmente</b>				
Determina ações para abordar riscos e oportunidades de conformidade identificados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui objetivos de conformidade e planejamento para alcançá- los.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Determina as mudanças necessárias de forma planejada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



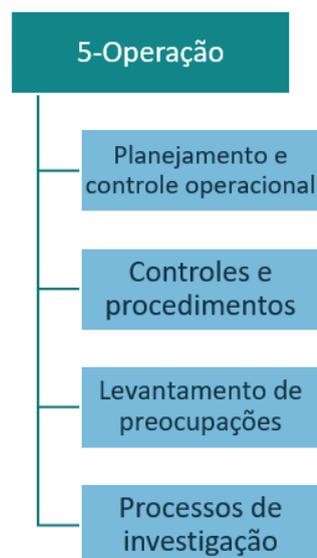
Em relação ao suporte à Gestão da Conformidade, a SETI-TJPR:

	<b>Discordo totalmente</b>			<b>Concordo totalmente</b>		
Provê os recursos necessários à sua gestão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Define as competências necessárias à sua gestão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui processo de contratação de pessoal que considera a conformidade como um aspecto de avaliação dos candidatos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provê treinamentos sobre conformidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promove conscientização sobre o assunto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui um processo de comunicação voltado ao tema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Possui documentação sobre a Gestão da Conformidade.

Atualiza a documentação de conformidade com frequência.

Possui processo de controle das informações relacionadas ao tema.



Em relação à OPERAÇÃO da Gestão da Conformidade, a SETI-TJPR possui processos:

	<b>Discordo totalmente</b>			<b>Concordo totalmente</b>		
De planejamento e de controle operacional sobre o tema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De controle para gerenciar as obrigações e riscos de conformidade associados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para encorajar as pessoas a relatar as tentativas de violações das obrigações de conformidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para investigação de possíveis violações das regras de conformidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Em relação à AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO do sistema de Gestão da Conformidade, a SETI-TJPR possui:

	<b>Discordo totalmente</b>				<b>Concordo totalmente</b>	
Monitoramento do seu desempenho de conformidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procedimentos para receber feedback sobre o desempenho da conformidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indicadores de conformidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procedimentos para emissão de relatórios de conformidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Registros precisos e atualizados das atividades de conformidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um programa de auditoria da conformidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Processos voltados para análises críticas da Gestão da Conformidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13



Em relação à MELHORIA, a SETI:

	<b>Discordo totalmente</b>				<b>Concordo totalmente</b>
Busca a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Conformidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui um processo de tratamento de não-conformidades e ações corretivas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14

Caso deseje, utilize o campo abaixo para realizar comentários em relação à Gestão de Conformidade na SETI-TJPR.

## APÊNDICE B - Respostas obtidas no questionário de conformidade

ID	CONT. ES TR. 7.1	CONT. PA RT. INT. 7.2	CONT. ES C. 7.3	CONT. SI C. CONF. 7.4	CONT. DO C. CONF. 7.5	CONT. RI BK. CONF. 7.6	LID. ORG DIR. 8.1	LID. CULT 8.2	LID. ORG PRINC. 8.3	LID. POLI T. 8.4	LID. ORG RESP. 8.5	LID. FUNC OPER. 8.6	LID. GEST RESP. 8.7	LID. PESS 8.8	PLN. RIS K OPER. 9.1	PLN. OBJ 9.2	PLN. MUD 9.3	SUP. REC 10.1	SUP. CO MP. 10.2	SUP. CON T. PESS. 10.3	SUP. TREI 10.4	SUP. CON S. 10.5	SUP. CO MU. 10.6	SUP. DOC 10.7	SUP. ATU A. DOC. 10.8	SUP. CTR L. INFO. 10.9	OPR. PLA L. CTRL. 11.1	OPR. CTR L. ORN. 11.2	OPR. VID L. H. 11.3	OPR. INV E. 11.4	AVAL. MO NI. 12.1	AVAL. FE EQ. 12.2	AVAL. IN DI. 12.3	AVAL. RE LA. 12.4	AVAL. RE GI. 12.5	AVAL. AU DI. 12.6	AVAL. CR IT. 12.7	MELH. CO NT. 13.1	MELH. TR AT. 13.2						
1	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3					
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
6	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
7	2	2	2	2	2	2	2	2	5	3	4	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2			
8	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3		
9	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1			
11	4	4	4	3	4	3	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1			
12																																													
13	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	2	3	3	3	2	3	4	3	4	5	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3			
14	3	4	3	3	3	3																																							
15	3	3	3	2	3	2	4	2	3	2	3	3	2	2	2	2	1	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
16	5	4	4	3	2	2	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3			
17	2	3	1	2	1	1	2	1	2	3	2	3	1	2	1	3	2	1	1	4	3	3	4	2	2	2	2																		
18	5	5	3	3	3	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1			
19																																													
20	4	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	4	3	3	4	4	4	2	2	1	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	2	2	3	3	2	2			
21	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3																												
22	3	4	3	3	4	2	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	5	5	2	5	5	5	4	3	3	4	5	4	3	5	5	4	4	3	3	4	5	4	5	4				
23	3	3	3	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
24	3	3	2	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3		
25	5	4	3	2	1	1	4	3	2	5	3	5	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2	
26	5	2	3	2	2	2	3	1	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	3	2	2	3	3	1	1	2	1	2	1	1		
27	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2			
28	3	2	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3			
29	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4		
30	4	4	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	4	2	1	2	3	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2		
31	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
32	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	
33	3	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2																										
34	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
35	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
36	4	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	
37	4	2	2	1	1	1	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
38	4	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
39	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
40	4	4	2	1	1	2	4	2	1	2	2	1	2	3	3	2	2	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	
41	5	5	3	3	2	2	5	3	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
42	3	3	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
43	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
44	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3																													
45	5	4	3	3	2	2	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	5	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	1	2	2									



## APÊNDICE C - Matriz de correlação

	CONT_E STR_7.1	CONT_P ART_INT 7.2	CONT_E SC_7.3	CONT_S S_CONF 7.4	CONT_D OC_CON F_7.5	CONT_R ISK_CO NF_7.6	LID_OR G_DIR_8 1	LID_CUL T_8.2	LID_OR G_PRIN C_8.3	LID_POL IT_8.4	LID_OR G_RESP 8.5	LID_FUN C_OPER 8.6	LID_GES T_RESP 8.7	LID_PES S_8.8	PLN_RIS K_OPER 9.1	PLN_OB J_9.2	PLN_MU D_9.3	SUP_RE C_10.1	SUP_CO MP_10.2	SUP_CO NT_PES S_10.3	SUP_TR EI_10.4	SUP_CO NS_10.5	SUP_CO MU_10. 6	SUP_DO C_10.7	SUP_AT UA_DOC 10.8	SUP_CT RL_INFO 10.9	OPR_PL AN_CTR L_11.1	OPR_CT RL_OBR 11.2	OPR_VIO L_11.3	OPR_INV E_11.4	AVAL_M ONI_12. 1	AVAL_FE ED_12.2	AVAL_IN DI_12.3	AVAL_RE LA_12.4	AVAL_RE GL_12.5	AVAL_AJ DI_12.6	AVAL_C RIT_12. 7	MELH_C ONT_13 1	MELH_T RAT_13. 2
CONT_EST B_7.1	1	0,728	0,311	0,151	0,018	0,005	0,396	0,2	0,155	0,179	0,353	0,262	0,278	0,261	0,33	0,229	0,21	0,204	0,114	0,116	0,056	0,192	0,123	0,115	0,055	0,113	-0,01	0,105	-0	-0,01	0,061	-0,05	0,144	0,035	-0	-0,04	-0,04	0,248	-0,06
CONT_PAR T_INT_7.2	0,728	1	0,365	0,247	0,22	0,109	0,399	0,29	0,227	0,32	0,361	0,291	0,344	0,342	0,331	0,3	0,336	0,317	0,254	0,192	0,308	0,329	0,324	0,317	0,226	0,302	0,158	0,164	0,229	0,209	0,078	0,093	0,174	0,156	0,103	0,152	0,151	0,246	0,096
CONT_ESC T_INT_7.2	0,311	0,365	1	0,786	0,636	0,473	0,426	0,497	0,485	0,375	0,51	0,457	0,411	0,491	0,539	0,576	0,434	0,525	0,454	0,4	0,269	0,359	0,408	0,448	0,447	0,493	0,534	0,556	0,488	0,514	0,47	0,479	0,456	0,458	0,55	0,503	0,529	0,413	0,476
CONT_SIS. CONF_7.4	0,151	0,247	0,786	1	0,813	0,61	0,432	0,543	0,507	0,385	0,473	0,426	0,403	0,407	0,506	0,567	0,489	0,486	0,445	0,485	0,329	0,37	0,481	0,465	0,491	0,544	0,554	0,605	0,553	0,615	0,517	0,571	0,509	0,485	0,607	0,662	0,658	0,494	0,582
CONT_DOC CONF_7.5	0,018	0,22	0,636	0,813	1	0,669	0,296	0,448	0,436	0,364	0,363	0,253	0,341	0,341	0,438	0,517	0,448	0,47	0,466	0,492	0,403	0,356	0,491	0,518	0,521	0,574	0,571	0,648	0,619	0,666	0,571	0,603	0,524	0,541	0,622	0,652	0,712	0,445	0,586
CONT_RIS K_CONF_7. 6	0,005	0,109	0,473	0,61	0,669	1	0,175	0,324	0,248	0,203	0,188	0,099	0,194	0,158	0,402	0,478	0,485	0,165	0,18	0,384	0,272	0,209	0,304	0,371	0,414	0,511	0,371	0,456	0,469	0,512	0,344	0,387	0,4	0,345	0,435	0,524	0,517	0,347	0,458
LID_ORG_D IR_8.1	0,396	0,399	0,426	0,432	0,296	0,175	1	0,572	0,551	0,534	0,598	0,545	0,55	0,583	0,611	0,532	0,46	0,521	0,534	0,377	0,336	0,509	0,436	0,394	0,401	0,408	0,428	0,528	0,51	0,429	0,44	0,416	0,447	0,361	0,393	0,457	0,437	0,688	0,502
LID_CULT. 8.2	0,2	0,29	0,497	0,543	0,448	0,324	0,572	1	0,72	0,433	0,682	0,525	0,657	0,704	0,615	0,595	0,534	0,657	0,549	0,499	0,606	0,701	0,676	0,576	0,54	0,552	0,531	0,604	0,634	0,616	0,647	0,634	0,588	0,536	0,599	0,585	0,642	0,603	0,642
LID_ORG_P RINC_8.3	0,155	0,227	0,485	0,507	0,436	0,248	0,551	0,72	1	0,562	0,783	0,75	0,738	0,597	0,574	0,713	0,456	0,624	0,697	0,511	0,6	0,722	0,677	0,664	0,688	0,651	0,603	0,519	0,541	0,554	0,616	0,58	0,65	0,619	0,615	0,645	0,576	0,619	0,605
LID_POLIT 8.3	0,179	0,32	0,375	0,385	0,364	0,203	0,534	0,433	0,562	1	0,556	0,698	0,411	0,5	0,484	0,566	0,428	0,5	0,602	0,439	0,441	0,585	0,508	0,487	0,469	0,462	0,526	0,409	0,459	0,438	0,484	0,509	0,447	0,537	0,53	0,499	0,529	0,623	0,587
LID_ORG_R ESP_8.5	0,353	0,361	0,51	0,473	0,363	0,188	0,598	0,682	0,783	0,556	1	0,771	0,759	0,642	0,624	0,548	0,368	0,708	0,679	0,487	0,497	0,648	0,635	0,527	0,544	0,497	0,544	0,541	0,544	0,509	0,599	0,522	0,634	0,594	0,554	0,527	0,553	0,643	0,568
LID_FUNC. OPER_8.6	0,262	0,291	0,457	0,426	0,253	0,099	0,545	0,525	0,75	0,698	0,771	1	0,594	0,484	0,506	0,518	0,289	0,584	0,654	0,461	0,403	0,563	0,515	0,437	0,436	0,423	0,493	0,327	0,367	0,356	0,48	0,47	0,438	0,473	0,507	0,434	0,362	0,549	0,486
LID_GEST. BESP_8.7	0,278	0,344	0,411	0,403	0,341	0,194	0,55	0,657	0,738	0,411	0,759	0,594	1	0,677	0,479	0,528	0,3	0,679	0,665	0,586	0,669	0,749	0,741	0,639	0,663	0,624	0,677	0,582	0,662	0,646	0,609	0,602	0,675	0,661	0,618	0,598	0,584	0,635	0,617
LID_PESS. 8.8	0,261	0,342	0,491	0,407	0,341	0,158	0,583	0,704	0,597	0,5	0,642	0,484	0,677	1	0,484	0,564	0,524	0,673	0,626	0,389	0,526	0,607	0,583	0,545	0,528	0,503	0,563	0,587	0,565	0,504	0,581	0,549	0,504	0,544	0,577	0,484	0,551	0,616	0,557
PLN_RISK OR_9.1	0,33	0,331	0,539	0,506	0,438	0,402	0,611	0,615	0,574	0,484	0,624	0,506	0,479	0,484	1	0,726	0,595	0,509	0,531	0,453	0,46	0,547	0,481	0,482	0,473	0,452	0,436	0,58	0,474	0,449	0,519	0,494	0,548	0,473	0,486	0,552	0,516	0,651	0,572
PLN_OBJ_9. 2	0,229	0,3	0,576	0,567	0,517	0,478	0,532	0,595	0,713	0,566	0,548	0,518	0,528	0,564	0,726	1	0,682	0,489	0,547	0,508	0,536	0,595	0,485	0,644	0,654	0,675	0,545	0,531	0,53	0,54	0,503	0,514	0,549	0,551	0,585	0,598	0,557	0,61	0,596
PLN_MUD. 9.3	0,21	0,336	0,434	0,489	0,448	0,485	0,46	0,534	0,456	0,428	0,368	0,289	0,3	0,524	0,595	0,689	1	0,449	0,444	0,397	0,406	0,36	0,362	0,467	0,483	0,512	0,439	0,548	0,493	0,444	0,453	0,506	0,432	0,46	0,538	0,511	0,539	0,526	0,585
SUP_REC_1 0.1	0,204	0,317	0,525	0,486	0,47	0,165	0,521	0,657	0,624	0,5	0,708	0,584	0,679	0,673	0,509	0,489	0,449	1	0,835	0,594	0,609	0,651	0,692	0,526	0,542	0,465	0,741	0,657	0,66	0,643	0,713	0,708	0,599	0,655	0,675	0,598	0,714	0,587	0,722
SUP_COM P_10.2	0,114	0,254	0,454	0,445	0,466	0,18	0,534	0,549	0,697	0,602	0,679	0,654	0,665	0,626	0,531	0,547	0,444	0,835	1	0,595	0,687	0,693	0,708	0,662	0,666	0,573	0,796	0,709	0,692	0,662	0,769	0,75	0,69	0,744	0,75	0,733	0,721	0,686	0,755
SUP_CONT P_10.3	0,116	0,192	0,4	0,485	0,492	0,384	0,377	0,499	0,511	0,439	0,487	0,461	0,586	0,389	0,453	0,508	0,397	0,594	0,595	1	0,603	0,558	0,634	0,472	0,579	0,571	0,708	0,598	0,7	0,787	0,591	0,657	0,514	0,578	0,668	0,686	0,662	0,432	0,683
SUP_TREL 10.4	0,056	0,308	0,269	0,329	0,403	0,272	0,336	0,606	0,6	0,441	0,497	0,403	0,669	0,526	0,46	0,536	0,406	0,609	0,687	0,603	1	0,809	0,824	0,77	0,717	0,695	0,699	0,634	0,721	0,734	0,625	0,678	0,679	0,699	0,662	0,707	0,702	0,583	0,689
SUP_CONS 10.5	0,192	0,329	0,359	0,37	0,356	0,209	0,509	0,701	0,722	0,585	0,648	0,563	0,749	0,607	0,547	0,595	0,36	0,651	0,693	0,558	0,809	1	0,869	0,719	0,663	0,638	0,706	0,624	0,704	0,716	0,637	0,672	0,662	0,676	0,618	0,676	0,673	0,621	0,663
SUP_COM 10.6	0,123	0,324	0,408	0,481	0,491	0,304	0,436	0,676	0,677	0,508	0,635	0,515	0,741	0,583	0,481	0,485	0,362	0,692	0,708	0,634	0,824	0,869	1	0,758	0,731	0,716	0,741	0,67	0,79	0,808	0,737	0,788	0,735	0,796	0,736	0,788	0,803	0,639	0,766
SUP_DOC. 10.7	0,115	0,317	0,448	0,465	0,518	0,371	0,394	0,576	0,664	0,487	0,527	0,437	0,639	0,545	0,482	0,644	0,467	0,526	0,662	0,472	0,77	0,719	0,758	1	0,906	0,923	0,692	0,679	0,712	0,701	0,607	0,617	0,7	0,743	0,687	0,722	0,68	0,637	0,658
SUP_ATUA DOC_10.8	0,055	0,226	0,447	0,491	0,521	0,414	0,401	0,54	0,688	0,469	0,544	0,436	0,663	0,528	0,473	0,654	0,483	0,542	0,666	0,579	0,717	0,663	0,731	0,906	1	0,936	0,757	0,728	0,74	0,744	0,637	0,648	0,695	0,751	0,718	0,751	0,706	0,678	0,738
SUP_CTRL INFO_10.9	0,113	0,302	0,493	0,544	0,574	0,511	0,408	0,552	0,651	0,462	0,497	0,423	0,624	0,503	0,452	0,675	0,512	0,465	0,573	0,571	0,695	0,638	0,716	0,923	0,936	1	0,723	0,668	0,717	0,72	0,55	0,582	0,623	0,693	0,693	0,733	0,683	0,617	0,686
OPR_PLAN CTRL_11.1	-0,01	0,158	0,534																																				

# APÊNDICE D - Matriz anti-imagem

	CONT_ESTR_7_1	CONT_PART_7_2	CONT_ESC_7_3	CONT_SIS_CONF_7_4	CONT_DOC_CONF_7_5	CONT_RISK_CONF_7_6	LID_ORG_DIR_8_1	LID_CULT_8_2	LID_ORG_PRINC_8_3	LID_ORG_POLIT_8_4	LID_ORG_REGSP_8_5	LID_FUNC_PER_8_6	LID_GEST_RESP_8_7	LID_PESS_8_8	PLN_RISK_OR_9_1	PLN_OBJ_9_2	PLN_MUD_9_3	SUP_REC_10_1	SUP_COMP_10_2	SUP_CONF_PESS_10_3	SUP_TRE_10_4	SUP_CONS_10_5	SUP_COMU_10_6	SUP_DOC_10_7	SUP_ATUA_OC_10_8	SUP_CTRL_IN_10_9	OPR_PLAN_CTR_11_1	OPR_CTRL_OBR_11_2	OPR_VOL_11_3	OPR_INVE_11_4	AVAL_MON_12_1	AVAL_FEED_12_2	AVAL_INDI_12_3	AVAL_RELA_12_4	AVAL_REGI_12_5	AVAL_AUDI_12_6	AVAL_CRIT_12_7	MELH_CONT_13_1	MELH_TRAT_13_2
	<b>,438<sup>a</sup></b>	-0,611	-0,214	-0,031	0,175	0,086	0,046	0,243	0,153	-0,075	-0,106	0,133	-0,188	0,240	0,202	-0,106	-0,076	-0,324	0,295	-0,318	0,214	-0,382	0,006	0,073	0,153	-0,176	0,317	-0,277	0,049	0,258	-0,459	0,328	-0,060	0,249	-0,312	-0,197	0,139	-0,292	0,207
	-0,611	<b>,542<sup>a</sup></b>	-0,277	0,226	-0,484	0,217	-0,174	-0,347	0,419	-0,212	-0,015	-0,106	-0,144	-0,034	0,024	0,183	-0,479	-0,048	-0,174	0,237	-0,379	0,096	-0,071	0,229	-0,274	-0,047	-0,080	0,495	-0,073	-0,088	0,090	-0,009	-0,150	-0,229	0,458	-0,259	0,124	0,260	0,190
	-0,214	-0,277	<b>,768<sup>a</sup></b>	-0,530	0,321	-0,271	0,095	0,131	-0,466	0,104	0,046	0,073	0,350	-0,275	-0,423	-0,144	0,524	0,169	-0,140	0,203	0,257	0,329	-0,076	-0,184	0,232	0,035	-0,259	-0,229	-0,012	-0,246	0,355	-0,272	-0,063	0,043	-0,252	0,465	-0,076	0,197	-0,289
	-0,031	0,226	-0,530	<b>,853<sup>a</sup></b>	-0,579	0,153	-0,067	-0,278	0,343	-0,068	-0,177	-0,109	-0,160	0,181	0,355	-0,104	-0,307	-0,182	0,239	0,109	-0,021	0,010	-0,085	0,094	-0,100	0,022	0,021	0,040	0,301	-0,102	-0,038	0,020	0,055	0,022	0,091	-0,469	0,206	-0,191	0,109
	0,175	-0,484	0,321	-0,579	<b>,763<sup>a</sup></b>	-0,367	0,300	0,439	-0,589	0,060	0,194	0,083	0,065	0,013	-0,304	-0,070	0,522	0,064	-0,149	-0,049	0,165	0,130	0,121	-0,131	0,360	-0,147	0,248	-0,491	-0,180	-0,054	0,106	-0,262	0,303	0,122	-0,273	0,465	-0,359	-0,149	0,081
	0,086	0,217	-0,271	0,153	-0,367	<b>,779<sup>a</sup></b>	0,173	-0,087	0,375	-0,175	-0,045	-0,042	-0,221	0,145	0,043	-0,008	-0,391	-0,217	0,107	0,138	-0,096	-0,162	0,070	0,402	0,049	-0,378	0,223	0,097	0,002	-0,080	-0,232	0,174	-0,167	0,015	0,137	-0,374	0,197	-0,027	0,139
	0,046	-0,174	0,095	-0,067	0,300	0,173	<b>,838<sup>a</sup></b>	0,162	-0,239	-0,197	0,107	0,020	-0,140	0,029	-0,168	-0,082	0,174	-0,265	-0,007	0,163	0,208	0,013	0,140	0,232	0,414	-0,398	0,364	-0,455	-0,234	-0,136	0,045	-0,195	0,186	0,106	-0,061	-0,092	0,045	-0,413	0,192
	0,243	-0,347	0,131	-0,278	0,439	-0,087	0,162	<b>,877<sup>a</sup></b>	-0,409	0,094	0,030	-0,001	-0,066	-0,113	-0,209	0,063	0,172	-0,148	0,284	-0,053	-0,014	-0,208	0,162	-0,117	0,270	-0,145	0,346	-0,316	-0,204	0,070	-0,244	-0,061	0,276	0,344	-0,321	0,180	-0,212	-0,110	0,050
	0,153	0,419	-0,466	0,363	-0,589	0,375	-0,239	-0,409	<b>,775<sup>a</sup></b>	-0,201	-0,229	-0,133	-0,364	0,214	0,423	-0,107	-0,644	-0,243	0,105	0,004	-0,160	-0,308	-0,099	0,287	-0,420	-0,039	0,057	0,434	0,108	0,209	-0,445	0,419	-0,285	0,011	0,243	-0,611	0,309	0,172	0,235
	-0,075	-0,212	0,104	-0,048	0,060	-0,175	-0,197	0,094	-0,201	<b>,759<sup>a</sup></b>	0,348	-0,619	0,278	-0,379	-0,088	0,097	0,150	0,522	-0,227	-0,400	0,164	-0,234	0,302	-0,291	-0,138	0,285	-0,066	0,120	0,049	0,092	0,267	-0,009	0,195	-0,379	0,253	0,493	-0,646	-0,111	-0,199
	-0,106	-0,015	0,046	-0,177	0,194	-0,045	0,107	0,030	-0,229	0,348	<b>,848<sup>a</sup></b>	-0,634	-0,163	-0,320	-0,359	0,267	0,111	0,148	-0,305	-0,166	0,118	-0,132	0,303	0,133	-0,089	-0,077	0,321	-0,036	-0,216	0,031	0,138	0,121	0,030	-0,406	0,330	0,361	-0,558	0,043	0,105
	0,133	-0,106	0,073	-0,109	0,083	-0,042	0,020	-0,001	-0,133	-0,619	-0,634	<b>,788<sup>a</sup></b>	0,125	0,296	0,076	-0,157	0,125	-0,259	0,142	0,168	0,018	0,232	-0,365	-0,050	0,286	-0,071	-0,274	-0,083	0,089	-0,061	-0,080	-0,132	-0,131	0,412	-0,474	-0,214	0,633	-0,058	-0,119
	-0,188	-0,144	0,350	-0,160	0,065	-0,221	-0,140	-0,066	-0,364	0,278	-0,163	0,125	<b>,885<sup>a</sup></b>	-0,431	-0,121	0,037	0,408	0,155	-0,054	-0,096	0,059	0,115	-0,036	-0,149	0,113	0,098	-0,392	0,040	0,080	-0,166	0,417	-0,226	-0,233	-0,193	-0,020	0,279	0,086	-0,011	-0,359
	0,240	-0,034	-0,275	0,181	0,013	0,145	0,029	-0,113	0,214	-0,379	-0,290	0,296	-0,431	<b>,849<sup>a</sup></b>	0,336	-0,322	-0,247	-0,249	0,156	0,132	-0,021	0,045	-0,288	0,016	-0,002	0,013	0,086	-0,198	-0,049	0,156	-0,295	0,112	0,191	0,391	-0,353	-0,254	0,210	-0,205	0,285
	0,202	0,024	-0,423	0,355	-0,304	0,043	-0,168	-0,209	0,423	-0,088	-0,359	0,076	-0,121	0,336	<b>,826<sup>a</sup></b>	-0,390	-0,331	-0,184	0,303	-0,196	-0,066	-0,176	-0,158	-0,089	-0,137	0,213	0,025	-0,045	0,126	0,273	-0,301	0,248	0,037	0,106	0,003	-0,482	0,286	-0,216	0,031
	-0,106	0,183	-0,144	-0,104	-0,070	-0,008	-0,082	0,063	-0,107	0,097	0,267	-0,157	0,037	-0,322	-0,390	<b>,896<sup>a</sup></b>	-0,228	0,028	-0,116	-0,127	-0,163	-0,351	0,503	0,125	-0,087	-0,179	0,126	0,333	0,019	-0,084	0,030	0,040	-0,063	-0,328	0,294	0,064	-0,156	0,079	0,014
	-0,076	-0,479	0,524	-0,307	0,522	-0,391	0,174	0,172	-0,644	0,150	0,111	0,125	0,408	-0,247	-0,331	-0,228	<b>,716<sup>a</sup></b>	0,156	-0,116	0,035	0,182	0,309	0,078	-0,188	0,346	-0,022	-0,052	-0,453	-0,012	-0,161	0,403	-0,413	0,169	0,003	-0,293	0,469	-0,193	-0,093	-0,268
	-0,324	-0,048	0,169	-0,182	0,064	-0,217	-0,265	-0,148	-0,243	0,520	0,148	-0,259	0,155	-0,249	-0,184	0,028	0,156	<b>,813<sup>a</sup></b>	-0,537	-0,235	0,081	0,201	-0,083	-0,391	-0,243	0,500	-0,426	0,207	-0,008	0,082	0,378	-0,115	0,091	-0,166	0,118	0,684	-0,574	0,221	-0,325
	0,295	-0,174	-0,140	0,239	-0,149	0,107	-0,007	0,284	0,105	-0,227	-0,305	0,152	-0,054	0,246	0,303	-0,116	-0,116	-0,537	<b>,888<sup>a</sup></b>	-0,039	-0,124	-0,115	-0,060	-0,188	0,010	0,123	-0,023	-0,146	0,018	0,198	-0,446	0,186	0,094	0,347	-0,272	-0,497	0,378	-0,190	0,006
	-0,318	0,237	0,203	0,109	-0,049	0,138	0,163	-0,053	0,004	-0,400	-0,166	0,168	-0,096	0,132	-0,196	-0,127	0,035	-0,235	-0,039	<b>,864<sup>a</sup></b>	-0,197	0,346	-0,135	0,372	0,180	-0,321	0,004	-0,119	0,182	-0,603	0,097	-0,201	-0,012	0,129	-0,154	-0,175	0,353	0,223	-0,075
	0,214	-0,379	0,257	-0,021	0,165	-0,096	0,208	-0,014	-0,160	0,164	0,118	0,018	0,059	-0,021	-0,066	-0,163	0,182	0,081	-0,124	-0,197	<b>,941<sup>a</sup></b>	-0,091	-0,154	-0,233	0,154	0,059	-0,040	-0,212	0,057	-0,024	0,158	-0,042	-0,075	0,069	-0,178	0,192	-0,079	-0,155	-0,099
	-0,382	0,096	0,329	0,010	0,130	-0,162	0,013	-0,208	-0,308	-0,234	-0,132	0,232	0,115	0,045	-0,176	-0,351	0,309	0,201	-0,115	0,346	-0,091	<b>,871<sup>a</sup></b>	-0,548	-0,232	0,142	0,215	-0,433	-0,153	0,030	-0,271	0,408	-0,357	0,017	0,120	-0,130	0,217	0,103	0,110	-0,149
	0,006	-0,071	-0,076	-0,085	0,121	0,070	0,140	0,162	-0,099	0,302	0,303	-0,365	-0,036	-0,288	-0,158	0,503	0,078	-0,083	-0,060	-0,135	-0,154	-0,548	<b>,887<sup>a</sup></b>	0,185	0,092	-0,347	0,458	0,047	0,039	-0,129	-0,006	-0,105	0,205	-0,447	0,402	0,010	-0,338	-0,108	0,060
	0,073	0,229	-0,184	0,094	-0,131	0,402	0,232	-0,117	0,287	-0,291	0,133	-0,050	-0,149	0,016	-0,089	0,125	-0,188	-0,391	-0,188	0,372	-0,233	-0,232	0,185	<b>,861<sup>a</sup></b>	0,027	-0,751	0,466	-0,019	-0,019	-0,211	-0,113	0,050	-0,243	-0,198	0,214	-0,325	0,211	0,049	0,336
	0,153	-0,274	0,232	-0,100	0,360	0,049	0,414	0,270	-0,420	-0,138	-0,089	0,286	0,113	-0,002	-0,137	-0,087	0,346	-0,243	0,010	0,180	0,154	0,142	0,092	0,027	<b>,874<sup>a</sup></b>	-0,558	0,188	-0,516	0,130	-0,377	0,138	-0,253	0,072	0,003	-0,171	0,022	0,110	-0,294	-0,145
	-0,176	-0,047	0,035	0,022	-0,147	-0,378	-0,398	-0,145	-0,039	-0,085	-0,077	-0,071	0,098	0,013	0,213	-0,179	-0,022	0,500	0,123	0,321	0,059	0,215	-0,347	-0,751	-0,558	<b>,840<sup>a</sup></b>	-0,572	0,230	-0,025	0,315	0,098	0,142	0,134	0,115	-0,125	0,244	-0,198	0,088	-0,265
	0,317	-0,080	-0,259	0,021	0,248	0,223	0,364																																

## **APÊNDICE E - Minuta da norma que estrutura o Sistema de Gestão da Conformidade da SETI-TJPR – baseada na estrutura da norma ABNT NBR ISO 37301**

### **SISTEMA DE GESTÃO DE CONFORMIDADE DA SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ**

**Art. 1º** Este documento estabelece a estrutura do Sistema de Gestão da Conformidade (SGC) da Secretaria de Tecnologia da Informação (SETI) do Tribunal de Justiça do Paraná (TJPR) e define competências e atribuições relacionadas.

#### **DO SISTEMA DE GESTÃO DA CONFORMIDADE DA SETI**

**Art. 2º** O Sistema de Gestão da Conformidade da SETI é composto pelos seguintes elementos:

- I.** Contexto da secretaria;
- II.** Liderança;
- III.** Planejamento;
- IV.** Apoio e suporte;
- V.** Operação;
- VI.** Avaliação de desempenho;
- VII.** Melhoria.

#### **DO CONTEXTO DA SECRETARIA**

**Art. 3º** O contexto de conformidade da secretaria deve ser abordado considerando as seguintes questões:

**I.** Compreender a organização e seu contexto

**a)** Modelo de Negócios:

a.1) Estratégia de Conformidade: A SETI deve alinhar suas práticas de conformidade às estratégias e objetivos institucionais do TJPR, garantindo que as iniciativas de TI estejam em conformidade com as normas e regulamentos aplicáveis;

a.2) Natureza, Tamanho e Complexidade: A SETI deve considerar a natureza, o tamanho e a complexidade de suas operações ao estabelecer e manter práticas de conformidade que atendam às necessidades do TJPR.

**b)** Relações Comerciais com Terceiros:

b.1) Fornecedores e Parceiros: A SETI deve assegurar que terceiros cumpram com os requisitos de conformidade e segurança estabelecidos pelo TJPR;

b.2) Contratos e Acordos: Os contratos devem incluir cláusulas específicas de conformidade, privacidade e proteção de dados.

**c)** Contexto Legal e Regulamentar:

c.1) Normas e Regulamentações: A SETI deve garantir conformidade com todas as leis e regulamentos aplicáveis;

c.2) Governança Corporativa: A SETI deve integrar práticas de governança que assegurem transparência e responsabilidade.

**d)** Situação Econômica:

d.1) Orçamento e Financiamento: A SETI deve gerenciar os recursos orçamentários de forma eficiente, garantindo o uso adequado e transparente dos recursos públicos em conformidade com a legislação vigente.

**e)** Estruturas, Políticas, Processos, Procedimentos e Recursos Internos:

e.1) Governança de TI: A SETI deve implementar uma estrutura robusta de governança de TI que suporte a missão e os objetivos estratégicos do TJPR no que se relaciona com a conformidade;

e.2) Recursos Humanos: A SETI deve investir continuamente no desenvolvimento e capacitação dos seus colaboradores.

**f) Cultura de Conformidade:**

f.1) Ética e Integridade: A SETI deve promover uma cultura organizacional pautada pela ética e integridade;

f.2) Sensibilização e Treinamento: A SETI deve implementar programas contínuos de sensibilização e treinamento em conformidade para todos os servidores;

f.3) Monitoramento e Melhoria Contínua: A SETI deve monitorar e aprimorar continuamente o SGC para garantir sua eficácia e alinhamento com as melhores práticas.

**II. Compreender as Necessidades e Expectativas das Partes Interessadas**

**a) A SETI deve determinar:**

a.1) Partes Interessadas: Identificar agentes relevantes para o SGC, incluindo agências governamentais, órgãos reguladores, clientes, fornecedores, parceiros de negócios, corpo diretivo, gestão, servidores e funções internas;

a.2) Requisitos Relevantes: Determinar os requisitos dessas partes interessadas e como serão atendidos pelo SGC.

**III. Determinar o Escopo do Sistema de Gestão de Conformidade**

**a) A SETI deve determinar os limites e a aplicabilidade do SGC para estabelecer seu escopo, considerando:**

a.1) Questões Externas e Internas: As questões mencionadas no Art. 3º;

a.2) Requisitos das Partes Interessadas: Os requisitos mencionados no inciso anterior;

a.3) Escopo documentado: O escopo deve estar disponível como informação documentada e deve esclarecer os principais riscos de conformidade enfrentados pela organização, além dos limites geográficos ou organizacionais aplicáveis.

**IV. Sistema de Gestão de Conformidade**

**a) A SETI deve estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente um SGC, incluindo os processos necessários e suas interações, de acordo com os requisitos desta política, refletindo os valores, objetivos, estratégia e riscos de conformidade, considerando o contexto da organização.**

**V. Obrigações de Conformidade**

**a) A SETI deve sistematicamente identificar suas obrigações de conformidade resultantes de suas atividades, produtos e serviços, e avaliar seu impacto em suas operações, incluindo:**

a.1) Identificação de Obrigações: Processos para identificar novas obrigações de conformidade e alterações nas existentes;

a.2) Avaliação de Impacto: Avaliação do impacto das mudanças e implementação das alterações necessárias na gestão das obrigações de conformidade;

a.3) Manutenção de Informações Documentadas: Manutenção de informações documentadas sobre as obrigações de conformidade.

**VI. Avaliação de Risco de Conformidade**

a) A SETI deve identificar, analisar e avaliar seus riscos de conformidade com base as normas institucionais ou as da própria secretaria para nortear suas ações relacionadas à gestão de riscos.

**DA LIDERANÇA**

**Art. 4º** A liderança da secretaria deve abranger as seguintes questões:

I. Liderança e compromisso;

- II. Política de conformidade;
- III. Funções, responsabilidades e autoridades.

**Art. 5º** A liderança e o compromisso devem ser compostos pelas seguintes estruturas:

**I. Corpo Diretivo e Alta Administração**

**a)** O Comitê de Governança (Corpo Diretivo) e o Gabinete da Secretaria (Alta Administração) de Tecnologia da Informação devem demonstrar liderança e compromisso com o SGC ao:

a.1) Estabelecer Políticas e Objetivos: Estabelecer políticas e objetivos de conformidade, integrar requisitos nos processos, disponibilizar recursos, comunicar a importância da gestão de conformidade, garantir resultados, apoiar pessoas, promover melhoria contínua, e estabelecer valores do Tribunal;

a.2) Desenvolver e Implementar Políticas: Garantir o desenvolvimento e implementação de políticas, processos e procedimentos, tratar a não conformidade, incluir responsabilidades de conformidade nas descrições de funções, nomear uma função de conformidade.

**II. Cultura de Conformidade**

a) A SETI deve desenvolver e promover uma cultura de conformidade em todos os níveis da organização, com compromisso ativo e visível da alta administração, incentivando comportamentos que apoiem a conformidade.

**III. Governança de Conformidade**

a) A SETI deve implementar princípios de acesso direto da função de conformidade ao órgão de direção, independência e autoridade apropriada e competência da função de conformidade.

**Art. 6º** A política de conformidade da SETI será estabelecida pela alta administração e deve:

**I)** Ser adequada ao propósito da organização;

**II)** Fornecer uma estrutura para objetivos de conformidade;

**III)** Incluir compromissos com requisitos aplicáveis e melhoria contínua;

**IV)** Estar alinhada com os valores e estratégia do Tribunal;

**V)** Exigir cumprimento das obrigações;

**VI)** Apoiar princípios de governança de conformidade;

**VII)** Descrever a função de conformidade;

**VIII)** Delinear consequências para não conformidade;

**IX)** Encorajar levantamento de preocupações;

**X)** Ser escrita em linguagem simples;

**XI)** Ser implementada, documentada, comunicada e disponível para partes interessadas.

**Art. 7º** As funções, responsabilidades e autoridades serão distribuídas da seguinte forma:

**I. Corpo diretivo e Alta administração**

**a)** Devem assegurar:

a.1) Atribuição e comunicação de responsabilidades e autoridades;

a.2) Elaboração de relatório de desempenho;

a.3) Avaliação da alta administração;

a.4) Alocação de recursos;

a.5) Alinhamento de metas estratégicas e operacionais;

a.6) Estabelecimento de mecanismos de responsabilização;

a.7) Integração da conformidade nas avaliações de desempenho.

**II. Função de conformidade**

**a)** Será responsável por:

a.1) Operar o SGC;

a.2) Facilitar a identificação de obrigações;

- a.3) Documentar avaliação de risco;
- a.4) Alinhar sistema de conformidade;
- a.5) Monitorar desempenho;
- a.6) Estabelecer sistema de relatórios;
- a.7) Supervisionar responsabilidades de conformidade;
- a.8) Treinar pessoal;
- a.9) Fornecer acesso a recursos e aconselhamento especializado.

### **III. Gestão**

**a)** Terá as seguintes responsabilidades:

- a.1) Compromisso com conformidade;
- a.2) Avaliação de conformidade;
- a.3) Participação ativa no SGC;
- a.4) Comunicação sobre conformidade;
- a.5) Integração nos processos de negócios.

### **IV. Pessoal**

Todos os servidores lotados na SETI deverão aderir às obrigações de conformidade, relatar preocupações, problemas e falhas, e participar de treinamentos conforme necessário.

**Art. 8.** Compete às Unidades Organizacionais, por meio de seus agentes de conformidade:

**I.** Conhecer e adotar a política de gestão de compliance;

**II.** Identificar, analisar, avaliar, tratar, comunicar e monitorar as obrigações de compliance aplicáveis;

**III.** Fornecer subsídios para o monitoramento e análise crítica das obrigações de compliance de sua unidade de atuação;

**IV.** Sugerir melhorias para a política, o sistema e a metodologia de gestão de compliance;

**V.** Realizar a gestão dos riscos de compliance conforme a política sobre o tema;

**VI.** Adotar, manter e aprimorar controles internos para atendimento das obrigações de compliance;

**VII.** Participar de ações de educação corporativa relacionadas ao compliance;

**VIII.** Estimular a cultura de *compliance*;

**IX.** Realizar testes de compliance.

## **DO PLANEJAMENTO**

**Art. 9º** O planejamento da conformidade abrange a definição de objetivos, a identificação de obrigações e o planejamento para alcançá-los.

**I.** Objetivos da Conformidade

**a)** A SETI deve estabelecer objetivos da conformidade em funções e níveis relevantes, que devem:

- a.1) Ser coerentes com a política de conformidade;
- a.2) Ser mensuráveis (se aplicável);
- a.3) Levar em consideração os requisitos aplicáveis;
- a.4) Ser monitorados e atualizados conforme necessário;
- a.5) Ser comunicados.

**II.** Planejamento para Alcançar Objetivos

**a)** Ao planejar como alcançar seus objetivos, a SETI deve determinar:

- a.1) O que será feito;
- a.2) Os recursos necessários;
- a.3) Quem será responsável;
- a.4) Quando será concluído;

a.5) Como os resultados serão avaliados.

## DO APOIO E SUPORTE

**Art. 10º** O apoio e suporte ao SGC são essenciais para seu funcionamento eficaz e abrangem:

### I. Recursos

a) A SETI deve determinar e fornecer os recursos necessários para a implementação, manutenção e melhoria contínua do SGC.

### II. Competência

a) A SETI deve:

a.1) Determinar a competência necessária para pessoas que realizam trabalhos sob seu controle que afetam o desempenho do SGC;

a.2) Assegurar que essas pessoas sejam competentes com base em educação, treinamento ou experiência apropriada;

a.3) Onde aplicável, tomar ações para adquirir a competência necessária e avaliar a eficácia das ações tomadas.

a.4) Manter informações documentadas sobre a competência apropriada.

### III. Conscientização

a) A SETI deve assegurar que as pessoas sob o controle da organização estejam conscientes:

a.1) Da política de conformidade;

a.2) Das obrigações de conformidade relevantes;

a.3) Da importância da conformidade e das consequências de não conformidade.

### IV. Comunicação

a) A SETI deve determinar:

a.1) O que será comunicado;

a.2) Quando será comunicado;

a.3) Com quem será comunicado;

a.4) Como será comunicado;

a.5) Quem comunicará.

### V. Informação Documentada

a) A SETI deve manter informação documentada necessária para suportar a operação do SGC.

## DA OPERAÇÃO

**Art. 11º** A operação do SGC envolve a implementação de processos e controles para garantir a conformidade com os requisitos estabelecidos.

### I. Planejamento e Controle Operacional

a) A SETI deve planejar, implementar e controlar os processos necessários para atender aos requisitos do SGC e implementar ações identificadas na avaliação de riscos e oportunidades;

b) A SETI deve manter informação documentada na medida necessária para ter confiança de que os processos foram realizados conforme planejado.

### II. Controles de Conformidade

a) A SETI deve implementar controles para:

a.1) Monitorar e avaliar conformidade;

a.2) Identificar e tratar não conformidades;

a.3) Promover a melhoria contínua.

§1º A terceirização das operações não isenta a organização de suas responsabilidades ou obrigações de conformidade. É necessário controlar e monitorar os processos de terceiros.

§2º Em relação aos elementos de Controle Operacional, o SGC deve compreender medidas como políticas, processos e procedimentos que promovem uma cultura de conformidade.

## DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

**Art. 12º** A avaliação de desempenho é crucial para assegurar que o SGC da SETI esteja funcionando conforme planejado.

**I. Monitoramento, Medição, Análise e Avaliação**

**a) A SETI deve determinar:**

- a.1) O que precisa ser monitorado e medido;
- a.2) Os métodos de monitoramento, medição, análise e avaliação necessários para assegurar resultados válidos;
- a.3) Quando o monitoramento e a medição devem ser realizados;
- a.4) Quando os resultados do monitoramento e medição devem ser analisados e avaliados.

**b) Fontes de *Feedback*:**

O feedback deve ser coletado de diversas fontes, como:

- b.1) Pessoal (denúncias, feedback, sugestões);
- b.2) Clientes (sistema de tratamento de reclamações);
- b.3) Terceiros;
- b.4) Fornecedores;
- b.5) Reguladores;
- b.6) Registros de controle de processo e atividade.

**§1º** A coleta de informações pode ocorrer por meio de:

- I.** Relatórios de não conformidade;
- II.** Linhas diretas, reclamações;
- III.** Workshops, grupos focais;
- IV.** Testes de amostragem;
- V.** Pesquisas de percepção;
- VI.** Observações diretas, entrevistas, visitas às instalações;
- VII.** Auditorias e análises críticas.

**c) Desenvolvimento de Indicadores:**

- c.1) No desenvolvimento de indicadores, deve-se considerar os resultados da avaliação dos riscos de conformidade.
- c.2) Deve-se usar indicadores reativos e preditivos para medir o desempenho de conformidade;
- c.3) Indicadores reativos e preditivos são essenciais para medir o desempenho de conformidade, incluindo:
  - c.3.1) Problemas e não-conformidades identificados;
  - c.3.2) Consequências do não cumprimento;
  - c.3.3) Riscos de não conformidade medidos ao longo do tempo;
  - c.3.4) Tendências de não conformidade.
- c.4) Indicadores específicos podem incluir:
  - c.4.1) Porcentagem de funcionários treinados;
  - c.4.2) Frequência de contatos com reguladores;
  - c.4.3) Uso de mecanismos de feedback.

**d) Relatórios de Conformidade:**

- d.1) Os relatórios de conformidade devem incluir:
  - d.1.1) Relatar questões significativas e mudanças nas obrigações de conformidade;
  - d.1.2) Incluir medição de desempenho, ações corretivas, auditorias e desenvolvimentos regulatórios;
  - d.1.3) Implementar sistemas para garantir precisão e integridade das informações.

**f) Manutenção de Registros:**

- f.1) A manutenção de registros envolve:
  - f.1.1) Registrar e classificar problemas de conformidade e ações corretivas;

f.1.2) Garantir que os registros permaneçam legíveis, identificáveis e protegidos contra alterações.

## **II. Auditoria Interna**

**a)** A SETI deve conduzir auditorias internas em intervalos planejados para fornecer informações sobre se o SGC:

a.1) Está conforme os requisitos da organização para seu SGC;

a.2) Está conforme os requisitos desta norma;

a.3) Está sendo implementado e mantido de forma eficaz.

§1º A SETI deve planejar, estabelecer, implementar e manter programa(s) de auditoria, incluindo frequência, métodos, responsabilidades, requisitos de planejamento e relatórios.

## **III. Revisão pela Administração**

**a)** A alta administração deve revisar o SGC da SETI, em intervalos planejados, para assegurar sua contínua adequação, suficiência, eficácia e alinhamento com a direção estratégica da organização.

## **DA MELHORIA CONTÍNUA**

**Art. 13º** A SETI deve melhorar continuamente a adequação, suficiência e eficácia do SGC.

### **I. Não Conformidade e Ação Corretiva**

**a)** Quando ocorrer uma não conformidade, a SETI deve:

a.1) Reagir à não conformidade e, conforme aplicável:

a.1.1) Tomar ações para controlá-la e corrigi-la;

a.1.2) Tratar as consequências.

a.2) Avaliar a necessidade de ação para eliminar as causas da não conformidade, de forma que ela não se repita ou ocorra em outro lugar, implementando as ações necessárias;

a.3) Revisar a eficácia de qualquer ação corretiva tomada;

a.4) Atualizar riscos e oportunidades determinados durante o planejamento, se necessário;

a.5) Fazer mudanças no SGC, se necessário.

**b)** A SETI deve manter informações documentadas como evidência da natureza das não conformidades e quaisquer ações subsequentes tomadas, e os resultados de quaisquer ações corretivas.

## **DAS DISPOSIÇÕES FINAIS**

**Art. 14.** Os casos omissos serão resolvidos pelo presidente do CGovTIC-TJPR.

**Art. 15.** Esta norma entra em vigor na data da sua publicação.

## **APÊNDICE F - Minuta da norma que estrutura o Sistema de Gestão da Conformidade da SETI-TJPR – Baseada na análise fatorial**

### **SISTEMA DE GESTÃO DE CONFORMIDADE DA SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ**

**Art. 1º** Este documento estabelece a estrutura do Sistema de Gestão da Conformidade (SGC) da Secretaria de Tecnologia da Informação (SETI) do Tribunal de Justiça do Paraná (TJPR) e define competências e atribuições relacionadas.

#### **DO SISTEMA DE GESTÃO DA CONFORMIDADE DA SETI**

**Art. 2º** O sistema de gestão da conformidade da SETI é composto pelos seguintes elementos:

- I.** Compreensão estrutural e das necessidades das partes interessadas;
- II.** Definição e gestão do sistema de conformidade;
- III.** Documentação e controle da gestão da conformidade;
- IV.** Comprometimento da liderança, melhoria contínua e planejamento;
- V.** Gestão geral da conformidade;
- VI.** Melhoria.

#### **SEÇÃO I**

#### **COMPREENSÃO ESTRUTURAL E DAS NECESSIDADES DAS PARTES INTERESSADAS (F6)**

**Art. 3º** O contexto de conformidade da secretaria deve ser abordado considerando as seguintes questões:

**I.** Compreender a organização e seu contexto (QF6.1)

**a)** Modelo de Negócios:

a.1) Estratégia de Conformidade: A SETI deve alinhar suas práticas de conformidade às estratégias e objetivos institucionais do TJPR, garantindo que as iniciativas de TI estejam em conformidade com as normas e regulamentos aplicáveis;

a.2) Natureza, Tamanho e Complexidade: A SETI deve considerar a natureza, o tamanho e a complexidade de suas operações ao estabelecer e manter práticas de conformidade que atendam às necessidades do TJPR.

**b)** Relações Comerciais com Terceiros:

b.1) Fornecedores e Parceiros: A SETI deve assegurar que terceiros cumpram com os requisitos de conformidade e segurança estabelecidos pelo TJPR;

b.2) Contratos e Acordos: Os contratos devem incluir cláusulas específicas de conformidade, privacidade e proteção de dados.

**c)** Contexto Legal e Regulamentar:

c.1) Normas e Regulamentações: A SETI deve garantir conformidade com todas as leis e regulamentos aplicáveis;

c.2) Governança Corporativa: A SETI deve integrar práticas de governança que assegurem transparência e responsabilidade.

**d)** Situação Econômica:

d.1) Orçamento e Financiamento: A SETI deve gerenciar os recursos orçamentários de forma eficiente, garantindo o uso adequado e transparente dos recursos públicos em conformidade com a legislação vigente.

**e)** Estruturas, Políticas, Processos, Procedimentos e Recursos Internos:

e.1) Governança de TI: A SETI deve implementar uma estrutura robusta de governança de TI que suporte a missão e os objetivos estratégicos do TJPR no que se relaciona com a conformidade;

e.2) Recursos Humanos: A SETI deve investir continuamente no desenvolvimento e capacitação dos seus colaboradores.

**II. Compreender as Necessidades e Expectativas das Partes Interessadas (QF6.2)**

**a) A SETI deve determinar:**

a.1) Partes Interessadas: Identificar agentes relevantes para o SGC, incluindo agências governamentais, órgãos reguladores, clientes, fornecedores, parceiros de negócios, corpo diretivo, gestão, servidores e funções internas;

a.2) Requisitos Relevantes: Determinar os requisitos dessas partes interessadas e como serão atendidos pelo SGC.

## SEÇÃO II

### DEFINIÇÃO E GESTÃO DO SISTEMA DE CONFORMIDADE (F3)

**Art. 3º** A SETI deve determinar os limites e a aplicabilidade do SGC para estabelecer seu escopo, considerando: (QF3.1)

**I) Requisitos das Partes Interessadas;**

**II) O escopo deve estar disponível como informação documentada e deve esclarecer os principais riscos de conformidade enfrentados pela organização, além dos limites geográficos ou organizacionais aplicáveis.**

**III. Sistema de Gestão de Conformidade (QF3.2)**

**a) A SETI deve estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente um SGC, incluindo os processos necessários e suas interações, de acordo com os requisitos desta política, refletindo os valores, objetivos, estratégia e riscos de conformidade, considerando o contexto da organização.**

**IV. Obrigações de Conformidade (QF3.3)**

**a) A SETI deve sistematicamente identificar suas obrigações de conformidade resultantes de suas atividades, produtos e serviços, e avaliar seu impacto em suas operações, incluindo:**

a.1) Processos para identificar novas obrigações de conformidade e alterações nas existentes;

a.2) Avaliação do impacto das mudanças e implementação das alterações necessárias na gestão das obrigações de conformidade;

a.3) Manutenção de informações documentadas sobre as obrigações de conformidade.

**VI. Avaliação de Risco de Conformidade (QF3.4)**

**a) A SETI deve identificar, analisar e avaliar seus riscos de conformidade com base as normas institucionais ou as da própria secretaria para nortear suas ações relacionadas à gestão de riscos.**

## SEÇÃO III

### PRINCÍPIOS DE LIDERANÇA E RESPONSABILIDADES NA CONFORMIDADE (F2)

**Art. 4º** A liderança da secretaria deve abranger as seguintes questões:

**I. Liderança e compromisso;**

**II. Política de conformidade;**

**III. Funções, responsabilidades e autoridades.**

**Art. 5º** A liderança e o compromisso devem ser compostos pelas seguintes estruturas:

**I. Corpo Diretivo e Alta Administração (QF2.1)**

**a)** O Comitê de Governança (Corpo Diretivo) e o Gabinete da Secretaria (Alta Administração) de Tecnologia da Informação devem demonstrar liderança e compromisso com o SGC ao:

a.1) Estabelecer políticas e objetivos de conformidade, integrar requisitos nos processos, disponibilizar recursos, comunicar a importância da gestão de conformidade, garantir resultados, apoiar pessoas, promover melhoria contínua, e estabelecer valores do Tribunal;

a.2) Garantir o desenvolvimento e implementação de políticas, processos e procedimentos, tratar a não conformidade, incluir responsabilidades de conformidade nas descrições de funções, nomear uma função de conformidade.

## **II. Cultura de Conformidade**

a) A SETI deve desenvolver e promover uma cultura de conformidade em todos os níveis da organização, com compromisso ativo e visível da alta administração, incentivando comportamentos que apoiem a conformidade.

## **III. Governança de Conformidade**

a) A SETI deve implementar princípios de acesso direto da função de conformidade ao órgão de direção, independência e autoridade apropriada e competência da função de conformidade.

**Art. 6º** A política de conformidade da SETI será estabelecida pela alta administração e deve: (QF2.2)

a) Ser adequada ao propósito da organização;

b) Fornecer uma estrutura para objetivos de conformidade;

c) Incluir compromissos com requisitos aplicáveis e melhoria contínua;

d) Estar alinhada com os valores e estratégia do Tribunal;

e) Exigir cumprimento das obrigações;

f) Apoiar princípios de governança de conformidade;

g) Descrever a função de conformidade;

h) Delinear consequências para não conformidade;

i) Encorajar levantamento de preocupações;

j) Ser escrita em linguagem simples;

k) Ser implementada, documentada, comunicada e disponível para partes interessadas.

**Art. 7º** As funções, responsabilidades e autoridades serão distribuídas da seguinte forma: (F2)

**I. Órgão diretivo e Alta Administração, os quais devem assegurar: (QF2.3)**

a) Atribuição e comunicação de responsabilidades e autoridades;

b) Elaboração de relatório de desempenho;

c) Avaliação da alta administração;

d) Alocação de recursos;

e) Alinhamento de metas estratégicas e operacionais;

f) Estabelecimento de mecanismos de responsabilização;

g) Integração da conformidade nas avaliações de desempenho.

**II. Função de Conformidade, que será responsável por: (QF2.4)**

a) Operar o SGC;

b) Facilitar a identificação de obrigações;

c) Documentar avaliação de risco;

d) Alinhar sistema de conformidade;

e) Monitorar desempenho;

f) Estabelecer sistema de relatórios;

g) Supervisionar responsabilidades de conformidade;

h) Treinar pessoal;

i) Fornecer acesso a recursos e aconselhamento especializado.

## SEÇÃO IV DOCUMENTAÇÃO E CONTROLE DA GESTÃO DA CONFORMIDADE (F4)

**Art. 8º** A SETI deve manter informação documentada necessária para suportar a operação do SGC. (GF4.1)

**I)** A informação documentada na medida necessária para ter confiança de que os processos foram realizados conforme planejado.

**Art. 9º** A SETI deve garantir que seu Sistema de Gestão de Conformidade (SGC) inclua:

**I)** Informação documentada requerida por esta norma, a qual deve abranger:

- a)** Procedimentos e políticas de conformidade;
- b)** Objetivos, metas, estrutura e conteúdo do SGC;
- c)** Papéis e responsabilidades de conformidade;
- d)** Registro de obrigações e riscos de conformidade;
- e)** Registros de não conformidades, investigações e quase falhas;
- f)** Planos anuais de conformidade;
- g)** Registros de pessoal e treinamentos;
- h)** Processo, cronograma e registros de auditoria;

**Art. 10** Ao criar e atualizar informações documentadas, a SETI deve garantir: (QF4.2)

**I)** Identificação e Descrição: Título, data, autor ou número de referência;

**II)** Formato e Meio: Idioma, versão de software, gráficos e meio físico ou eletrônico;

**Art. 11** A informação documentada deve ser controlada para garantir: (QF4.3)

**I)** Disponibilidade e adequação ao uso prático;

**II)** Controle de mudanças e versões;

**Parágrafo único.** O acesso à informação pode ser restrito e a documentação pode estar sujeita a controle de acesso.

## SEÇÃO V COMPROMETIMENTO DA LIDERANÇA, MELHORIA CONTÍNUA E PLANEJAMENTO (F5)

**Art. 12** O órgão diretivo (Comitês de Governança e de Gestores) e a alta direção (Gabinete da Secretaria) deve possuir o compromisso visível e ativo em promover e sustentar um SGC eficaz, alinhando-o com a estratégia organizacional, disponibilizando recursos, comunicando a importância da conformidade e promovendo uma cultura de melhoria contínua. (QF5.1)

**Art. 13** A SETI deve manter informações documentadas como evidência da natureza das não conformidades e quaisquer ações subsequentes tomadas, e os resultados de quaisquer ações corretivas. (QF5.2)

### DO PLANEJAMENTO

**Art. 14** O planejamento da conformidade abrange a definição de objetivos, a identificação de obrigações e o planejamento para alcançá-los.

**I.** Objetivos da Conformidade (QF5.4)

**a)** A SETI deve estabelecer objetivos da conformidade em funções e níveis relevantes, que devem:

**a)** Ser coerentes com a política de conformidade;

- b) Ser mensuráveis (se aplicável);
- c) Ser monitorados e atualizados;
- d) Ser comunicados.

**II. Planejamento para alcançar objetivos**

**a)** Ao planejar como alcançar seus objetivos, a SETI deve determinar: (QF5.5)

- a.1) O que será feito;
- a.2) Os recursos necessários;
- a.3) Quem será responsável;
- a.4) Quando será concluído;
- a.5) Como os resultados serão avaliados.

**Art. 15.** Compete às Unidades Organizacionais, por meio de seus agentes de conformidade:

**I.** Conhecer e adotar a política de gestão de compliance;

**II.** Identificar, analisar, avaliar, tratar, comunicar e monitorar as obrigações de compliance aplicáveis;

**III.** Fornecer subsídios para o monitoramento e análise crítica das obrigações de compliance de sua unidade de atuação;

**IV.** Sugerir melhorias para a política, o sistema e a metodologia de gestão de compliance;

**V.** Realizar a gestão dos riscos de compliance conforme a política sobre o tema;

**VI.** Adotar, manter e aprimorar controles internos para atendimento das obrigações de compliance;

**VII.** Participar de ações de educação corporativa relacionadas ao compliance;

**VIII.** Estimular a cultura de compliance;

**IX.** Realizar testes de compliance.

## SEÇÃO VI

### GESTÃO GERAL DA CONFORMIDADE (F1)

#### DO APOIO E SUPORTE

**Art. 16** O apoio e suporte ao SGC são essenciais para seu funcionamento eficaz e abrangem:

**I.** Recursos (QF1.16)

a) A SETI deve determinar e fornecer os recursos necessários para a implementação, manutenção e melhoria contínua do SGC.

**II.** Competência (QF1.17)

a) A SETI deve:

a.1) Determinar a competência necessária para pessoas que realizam trabalhos sob seu controle que afetam o desempenho do SGC; (QF1.18)

a.2) Assegurar que essas pessoas sejam competentes com base em educação, treinamento ou experiência apropriada; (QF1.19)

a.3) Onde aplicável, tomar ações para adquirir a competência necessária e avaliar a eficácia das ações tomadas.

a.4) Manter informações documentadas sobre a competência apropriada.

**III.** Conscientização (QF1.20)

a) A SETI deve assegurar que as pessoas sob o controle da organização estejam conscientes:

a.1) Da política de conformidade;

a.2) Das obrigações de conformidade relevantes;

a.3) Da importância da conformidade e das consequências de não conformidade.

#### IV. Comunicação (QF1.21)

a) A SETI deve determinar:

- a.1) O que será comunicado;
- a.2) Quando será comunicado;
- a.3) Com quem será comunicado;
- a.4) Como será comunicado;
- a.5) Quem comunicará.

#### DA OPERAÇÃO

**Art. 17** A operação do SGC envolve a implementação de processos e controles para garantir a conformidade com os requisitos estabelecidos.

##### I. Planejamento e Controle Operacional (QF1.12)

a) A SETI deve planejar, implementar e controlar os processos necessários para atender aos requisitos do SGC e implementar ações identificadas na avaliação de riscos e oportunidades;

##### II. Controles de Conformidade (QF1.13 e QF4.3)

a) A SETI deve implementar controles para:

- a.1) Monitorar e avaliar conformidade;
- a.2) Identificar e tratar não conformidades;
- a.3) Promover a melhoria contínua.
- a.4) Encorajar as pessoas a relatar as tentativas de violações das obrigações de conformidade. (QF1.14)
- a.5) Investigar possíveis violações das regras de conformidade. (QF1.15)

§1º A terceirização das operações não isenta a organização de suas responsabilidades ou obrigações de conformidade. É necessário controlar e monitorar os processos de terceiros.

§2º Em relação aos elementos de Controle Operacional, o SGC deve compreender medidas como políticas, processos e procedimentos que promovem uma cultura de conformidade.

#### DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

**Art. 18** A avaliação de desempenho é crucial para assegurar que o SGC da SETI esteja funcionando conforme planejado.

##### I. Monitoramento, Medição, Análise e Avaliação (QF1.1)

a) A SETI deve determinar:

- a.1) O que precisa ser monitorado e medido;
- a.2) Os métodos de monitoramento, medição, análise e avaliação necessários para assegurar resultados válidos;
- a.3) Quando o monitoramento e a medição devem ser realizados;
- a.4) Quando os resultados do monitoramento e medição devem ser analisados e avaliados.

##### b) Fontes de *Feedback*: (QF1.2)

O *feedback* deve ser coletado de diversas fontes, como:

- b.1) Pessoal interno (denúncias e sugestões);
- b.2) Usuários (sistema de tratamento de reclamações);
- b.3) Terceiros;
- b.4) Fornecedores;

§1º A coleta de informações pode ocorrer por meio de:

I. Relatórios de não conformidade;

II. Reclamações;

V. Pesquisas;

VI. Observações diretas, entrevistas, visitas às instalações;

## **VII. Auditorias.**

### **c) Desenvolvimento de Indicadores: (QF1.3)**

c.1) No desenvolvimento de indicadores, deve-se considerar os resultados da avaliação dos riscos de conformidade.

c.2) Recomenda-se o uso de indicadores relacionados a;

c.2.1) Problemas e não-conformidades identificados;

c.2.2) Consequências do não cumprimento;

c.2.3) Riscos de não conformidade medidos ao longo do tempo;

c.2.4) Tendências de não conformidade.

c.2.5) Porcentagem de funcionários treinados;

c.2.6) Frequência de contatos com reguladores;

c.2.7) Uso de mecanismos de feedback.

### **d) Relatórios de Conformidade: (QF1.4)**

d.1) Os relatórios de conformidade devem incluir:

d.1.1) Relatar questões significativas e mudanças nas obrigações de conformidade;

d.1.2) Incluir medição de desempenho, ações corretivas, auditorias e desenvolvimentos regulatórios;

d.1.3) Implementar sistemas para garantir precisão e integridade das informações.

### **f) Manutenção de Registros: (QF1.5)**

f.1) A manutenção de registros envolve:

f.1.1) Registrar e classificar problemas de conformidade e ações corretivas;

f.1.2) Garantir que os registros permaneçam legíveis, identificáveis e protegidos contra alterações.

## **II. Auditoria Interna (QF1.6)**

**a)** A SETI deve conduzir auditorias internas em intervalos planejados para fornecer informações sobre se o SGC:

a.1) Está conforme os requisitos da organização para seu SGC;

a.2) Está conforme os requisitos desta norma;

a.3) Está sendo implementado e mantido de forma eficaz.

§1º A SETI deve planejar, estabelecer, implementar e manter programa(s) de auditoria, incluindo frequência, métodos, responsabilidades e relatórios.

## **III. Revisão pela Administração (QF1.6)**

**a)** A alta administração deve revisar o SGC da SETI, em intervalos planejados, para assegurar o alinhamento com a estratégica do tribunal.

## **DA LIDERANÇA COMO ASPECTO GERAL DE CONFORMIDADE**

**Art. 19** A liderança deve ser alcançada de modo geral por meio dos seguintes fatores:

### **I. Gestão (QF1.9)**

**a)** Cada gestor de unidade terá responsabilidades relacionadas a:

a.1) Compromisso com conformidade;

a.2) Avaliação de conformidade;

a.3) Participação ativa no SGC;

a.4) Comunicação sobre conformidade;

a.5) Integração nos processos de negócios.

### **II. Pessoal (QF1.10)**

Todos os servidores lotados na SETI deverão aderir às obrigações de conformidade, relatar preocupações, problemas e falhas, e participar de treinamentos conforme necessário.

### **III) Cultura de Conformidade (QF1.8)**

**a)** A SETI deve promover uma cultura organizacional pautada pela ética e integridade;

- b) A SETI deve implementar programas contínuos de sensibilização e treinamento em conformidade para todos os servidores;
- c) A SETI deve monitorar e aprimorar continuamente o SGC para garantir sua eficácia e alinhamento com as melhores práticas.

**Art. 20** A SETI deve melhorar continuamente a adequação, suficiência e eficácia do SGC.

**I. Não Conformidade e Ação Corretiva**

**a)** Quando ocorrer uma não conformidade, a SETI deve: (QF5.11)

a.1) Reagir à não conformidade e, conforme aplicável:

a.1.1) Tomar ações para controlá-la e corrigi-la;

a.1.2) Tratar as consequências.

a.2) Avaliar a necessidade de ação para eliminar as causas da não conformidade, de forma que ela não se repita ou ocorra em outro lugar, implementando as ações necessárias;

a.3) Revisar a eficácia de qualquer ação corretiva tomada;

a.4) Atualizar riscos e oportunidades determinados durante o planejamento, se necessário;

a.5) Fazer mudanças no SGC, se necessário.

**SEÇÃO VII**  
**DISPOSIÇÕES FINAIS**

**Art. 21.** Os casos omissos serão resolvidos pelo presidente do CGovTIC-TJPR.

**Art. 22.** Esta norma entra em vigor na data da sua publicação.

## APÊNDICE G - Respostas obtidas no questionário socioprofissional

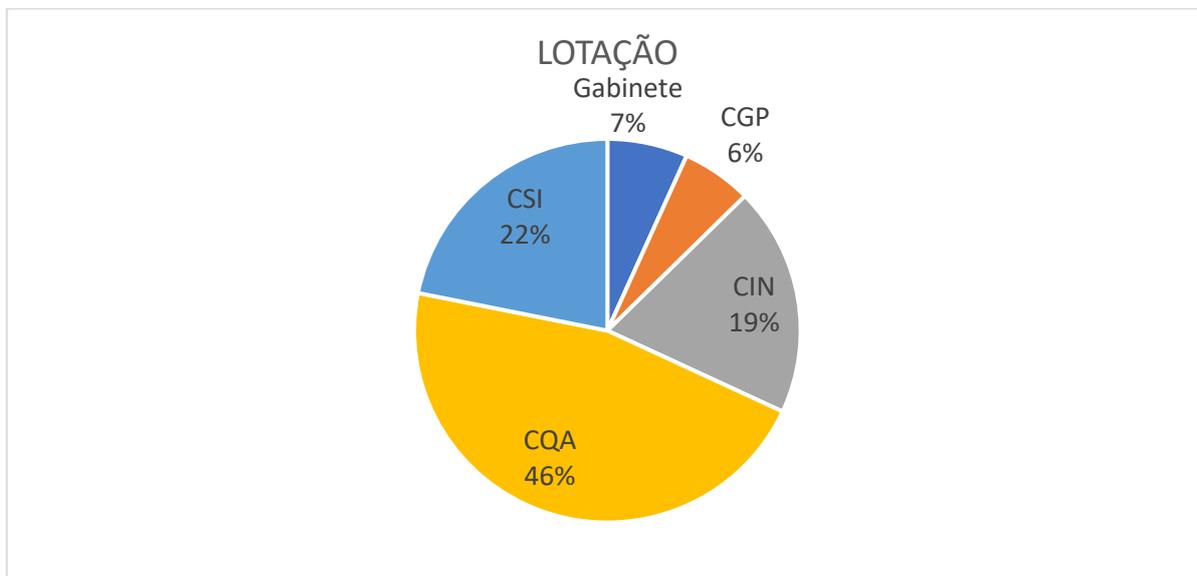
Questão	1	2	3	4	5	6
ID	LOTACAO_ SETI	TEMPO	ESCOLARIDADE	CARGO	SEXO	IDADE
1	5	3	3	1	1	3
2	4	3	3	1	1	3
3	4	3	3	1	1	3
4	4	3	3	1	2	4
5	3	4	3	1	1	3
6	4	3	1	1	1	4
7	1	1	3	1	2	1
8	4	3	2	1	1	3
9	5	3	3	1	1	3
10	3	4	3	1	1	3
11	5	3	3	1	1	3
12	4	3	3	1	1	3
13	4	3	2	1	1	4
14	4	3	1	1	1	3
15	4	3	3	1	1	3
16	5	3	4	1	1	3
17	5	3	2	1	1	3
18	4	3	3	1	1	3
19	4	4	2	1	2	5
20	5	3	4	1	1	3
21	4	4	2	1	1	4
22	5	3	3	3	1	3
23	5	4	3	1	1	3
24	4	3	2	1	1	3
25	4	3	3	1	1	3
26	4	5	3	1	2	3
27	4	3	2	1	1	3
28	5	3	3	1	1	3
29	4	3	3	1	1	3
30	3	3	3	1	1	3
31	1	3	3	1	2	3
32	4	3	3	1	1	2
33	4	4	2	1	1	3
34	4	3	2	1	1	3
35	4	5	2	1	2	4
36	4	5	2	1	1	4
37	4	3	3	1	1	3
38	5	3	3	1	1	2
39	4	5	3	1	1	4
40	4	4	3	3	1	4
41	1	5	3	1	2	5
42	3	3	3	1	1	3
43	4	3	2	1	1	3
44	4	3	3	1	1	2
45	5	3	3	1	1	3
46	4	3	3	1	1	3
47	3	4	3	1	1	4
48	3	3	3	1	1	3
49	2	4	3	1	1	2
50	3	3	2	1	1	3
51	4	3	3	4	1	3
52	5	5	3	1	1	3
53	4	3	4	1	1	3
54	5	4	4	1	1	3
55	1	4	2	3	1	4
56	5	3	3	1	2	3
57	4	3	3	1	1	3
58	3	3	3	2	1	2

59	2	5	3	1	1	3
60	1	5	3	1	2	3
61	5	3	4	1	1	3
62	4	5	3	1	2	5
63	3	4	3	1	1	3
64	3	4	3	1	1	3
65	5	3	4	1	1	4
66	4	4	3	1	1	3
67	2	3	3	1	1	3
68	2	3	3	1	1	3
69	5	4	2	1	1	3
70	4	3	3	1	1	3
71	4	3	3	2	1	3
72	3	3	2	1	1	3
73	5	4	3	1	1	3
74	3	5	3	1	1	3
75	3	3	4	2	1	2
76	3	3	3	1	1	4
77	4	3	1	1	1	2
78	2	3	4	1	1	3
79	1	3	3	1	2	3
80	3	3	2	2	1	3
81	3	5	3	1	1	4
82	4	3	3	1	1	4
83	4	4	2	1	1	4
84	5	3	3	1	1	3
85	4	4	3	1	1	4
86	4	4	2	1	1	4
87	5	3	4	1	1	3
88	5	3	3	1	2	4
89	4	4	3	1	1	3
90	5	3	3	2	1	3
91	4	3	2	1	1	3
92	3	5	2	1	1	4
93	5	5	2	1	1	3
94	4	3	3	1	1	2
95	4	5	2	5	1	4
96	3	3	2	1	1	3
97	3	3	3	1	1	3
98	3	5	3	1	1	4
99	4	3	2	1	1	3
100	4	5	2	1	2	5
101	2	5	3	1	1	3
102	4	3	2	1	1	4
103	3	3	3	1	1	3
104	5	4	4	2	1	3
105	2	3	3	1	1	3
106	4	4	2	1	1	2
107	4	3	2	1	1	3
108	4	3	3	2	1	2
109	4	3	2	2	1	2
110	4	3	3	1	1	3
111	1	5	2	1	2	4
112	3	3	4	1	1	3
113	1	5	3	2	2	3
114	4	1	3	1	1	3
115	5	5	4	1	1	4
116	4	3	3	1	2	3
117	4	3	3	1	1	3
118	3	3	3	1	1	3
119	5	3	3	2	2	2

Fonte: Questionário

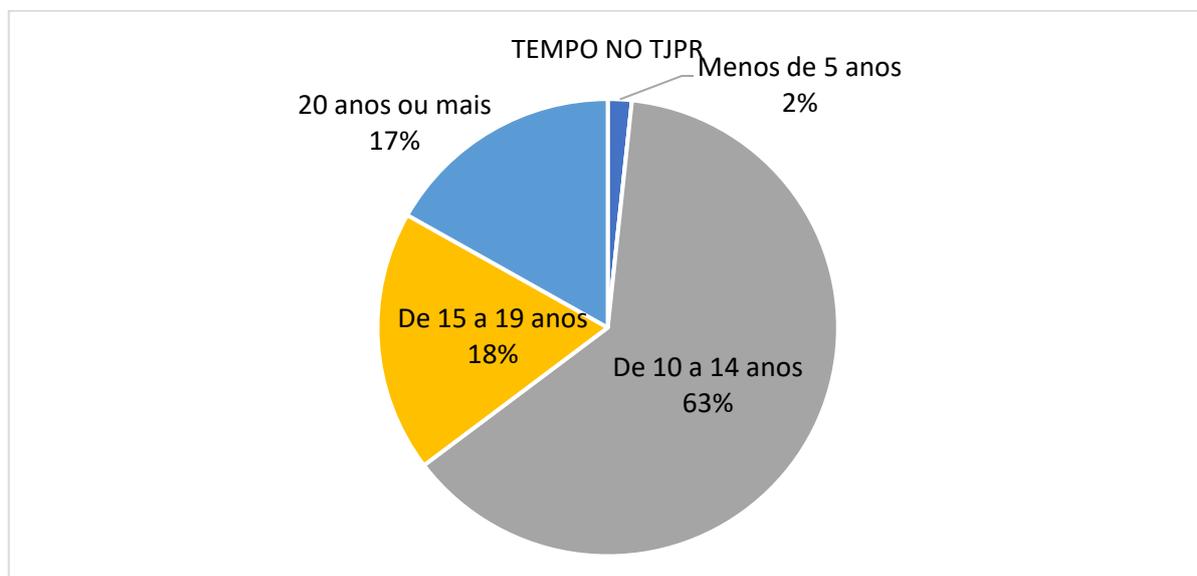
A partir dos dados coletados no questionário acima foi possível gerar os seguintes gráficos:

**Figura 31 - Questões socioprofissionais - Lotação**



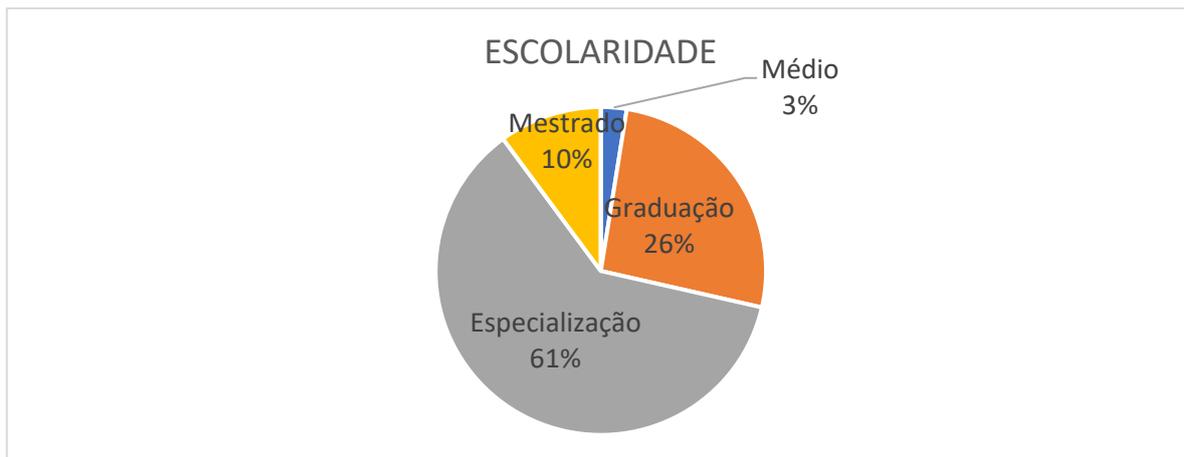
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

**Figura 32 - Questões socioprofissionais - Tempo no TJPR**



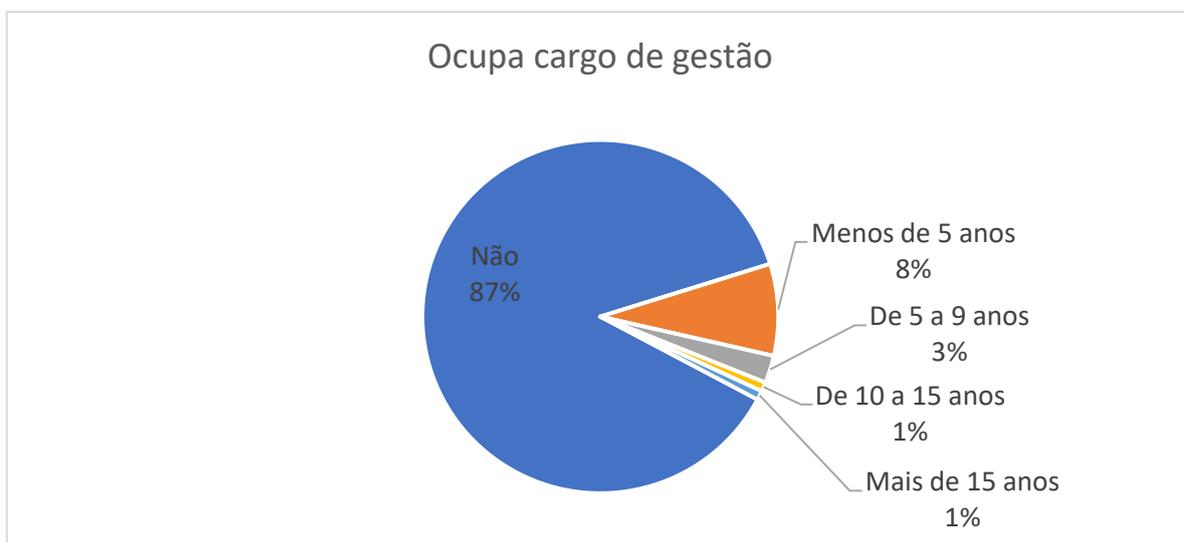
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

**Figura 33 - Questões socioprofissionais - Escolaridade**



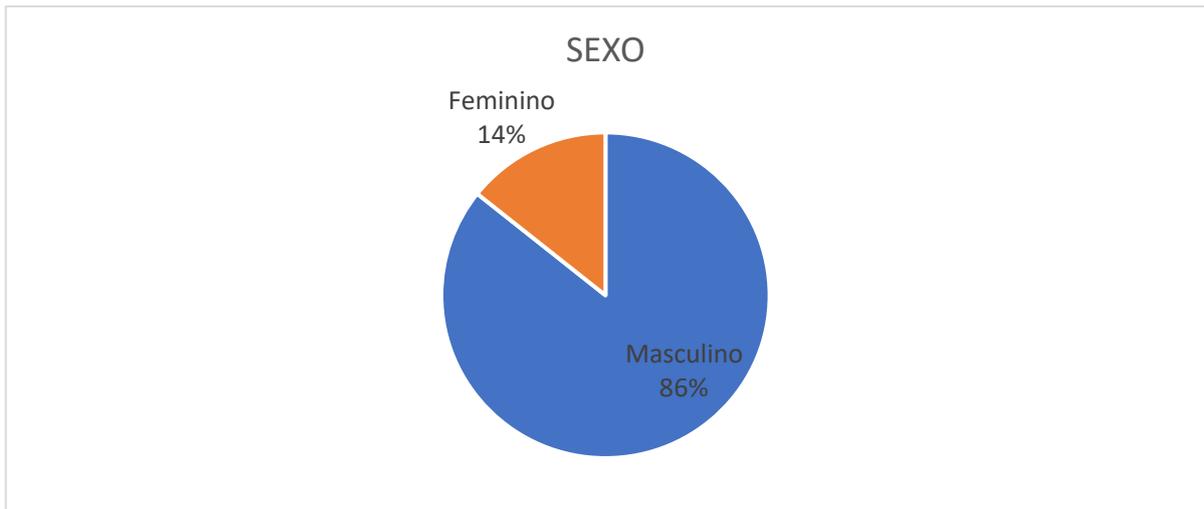
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

**Figura 34 - Questões socioprofissionais – Ocupa cargo de gestão**



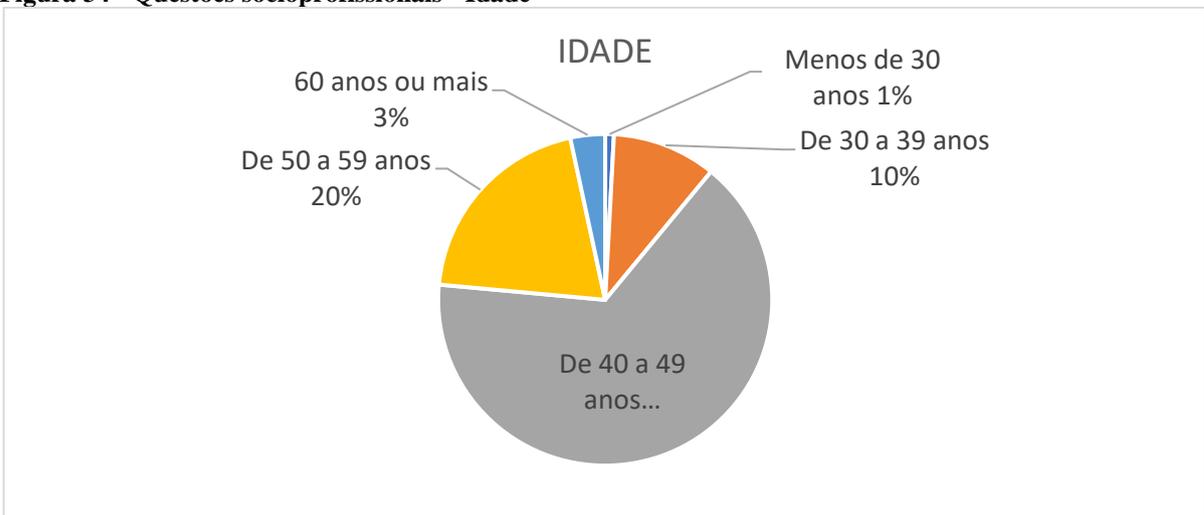
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

**Figura 33 - Questões socioprofissionais - Sexo**



Fonte: elaborado pelo autor (2024).

**Figura 34 - Questões socioprofissionais - Idade**



Fonte: elaborado pelo autor (2024).



**APÊNDICE I - Perguntas e médias obtidas em cada pergunta do questionário (diferença entre ocupantes de cargos de gestão e não-ocupantes)**

PRINCÍPIO	ID	PERGUNTA	MÉDIA TODOS	MÉDIA NÃO GESTORES	MÉDIA GESTORES
Em relação ao seu CONTEXTO, a SETI-TJPR:	1	Conhece a sua própria estrutura e seu contexto geral.	3,63	3,56	4,08
	2	Compreende as necessidades das partes interessadas.	3,43	3,39	3,80
	3	Determina o escopo do Sistema de Gestão de Conformidade.	2,71	2,74	2,50
	4	Estabelece e mantém um Sistema de Gestão da Conformidade.	2,56	2,61	2,25
	5	Determina e mantém uma documentação das obrigações de conformidade.	2,43	2,45	2,25
	6	Possui um processo de avaliação de riscos de conformidade.	2,57	2,54	2,73
Em relação ao aspecto de LIDERANÇA:	7	O órgão diretivo (como os Comitês de Governança e de Gestores) e a alta direção (Gabinete da Secretaria) demonstram liderança e comprometimento com o SGC	3,18	3,09	3,82
	8	A SETI promove uma cultura de conformidade em todos os níveis da secretaria.	2,70	2,68	2,82
	9	O Órgão Diretivo e a Alta Direção asseguram a implementação de princípios como: a) acesso direto da função de conformidade ao Órgão Diretivo; b) indep	2,58	2,59	2,56
	10	A política de conformidade é apropriada ao propósito da SETI.	3,07	3,07	3,08
	11	O órgão diretivo e a alta direção têm responsabilidades definidas em relação à Gestão da Conformidade.	2,99	2,96	3,18
	12	A função de conformidade é responsável pela operação do Sistema de Gestão de Conformidade.	2,85	2,91	2,50
	13	Cada gestor de unidade possui responsabilidades definidas em relação ao tema.	2,79	2,76	3,00
	14	O pessoal da SETI adere às obrigações, políticas, processos e procedimentos de conformidade da Secretaria.	2,92	2,93	2,80
Em relação a PLANEJAMENTO, a SETI-TJPR:	15	Determina ações para abordar riscos e oportunidades de conformidade identificados.	2,77	2,71	3,18
	16	Possui objetivos de conformidade e planejamento para alcançá-los.	2,83	2,88	2,45
	17	Determina as mudanças necessárias de forma planejada.	2,64	2,67	2,45
Em relação ao SUPORTE à Gestão da Conformidade, a SETI-TJPR:	18	Provê os recursos necessários à sua gestão.	2,66	2,65	2,73
	19	Define as competências necessárias à sua gestão.	2,59	2,60	2,55
	20	Possui processo de contratação de pessoal que considera a conformidade como um aspecto de avaliação dos candidatos.	2,39	2,45	2,08
	21	Provê treinamentos sobre conformidade.	2,52	2,55	2,40
	22	Promove conscientização sobre o assunto.	2,69	2,69	2,67
	23	Possui um processo de comunicação voltado ao tema.	2,36	2,35	2,42
	24	Possui documentação sobre a Gestão da Conformidade.	2,34	2,33	2,40
	25	Atualiza a documentação de conformidade com frequência.	2,16	2,17	2,11
	26	Possui processo de controle das informações relacionadas ao tema.	2,23	2,23	2,25
Em relação à OPERAÇÃO da Gestão da Conformidade, a SETI-TJPR possui processos:	27	De planejamento e de controle operacional sobre o tema.	2,48	2,52	2,27
	28	De controle para gerenciar as obrigações e riscos de conformidade associados.	2,48	2,42	2,89
	29	Para encorajar as pessoas a relatar as tentativas de violações das obrigações de conformidade.	2,21	2,24	2,00
	30	Para investigação de possíveis violações das regras de conformidade.	2,24	2,28	2,00
Em relação à AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO do sistema de Gestão da Conformidade, a SETI-TJPR possui:	31	Monitoramento do seu desempenho de conformidade.	2,46	2,54	2,00
	32	Procedimentos para receber feedback sobre o desempenho da conformidade.	2,31	2,42	1,75
	33	Indicadores de conformidade.	2,48	2,52	2,25
	34	Procedimentos para emissão de relatórios de conformidade	2,34	2,42	1,92
	35	Registros precisos e atualizados das atividades de conformidade.	2,30	2,42	1,64
	36	Um programa de auditoria da conformidade.	2,13	2,18	1,80
	37	Processos voltados para análises críticas da Gestão da Conformidade.	2,33	2,38	2,00
Em relação à MELHORIA, a SETI:	38	Busca a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Conformidade.	2,92	2,90	3,08
	39	Possui um processo de tratamento de não-conformidades e ações corretivas.	2,16	2,19	2,00

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

# ANEXO I - AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE TRABALHO CIENTÍFICO COM PESQUISA POR MEIO DE QUESTIONÁRIO ONLINE ANÔNIMO



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ  
Pç. Nossa Senhora da Salete - Bairro Centro Cívico - CEP 80530-912 - Curitiba - PR - www.tjpr.jus.br

## SOLICITAÇÃO Nº 10468231 - SG-STI-GS-GOV

SEI/TJPR Nº 0072421-72.2024.8.16.6000  
SEI/DOC Nº 10468231

Sr. Secretário de Tecnologia da Informação  
Rafael Coninck Teigão

Renan Rafael Marcon, portador do RG 7664263-0, CPF 045.643.269-88, servidor público do Tribunal de Justiça do Paraná, como Técnico em Computação, (matrícula: 19909), lotado na Secretaria de Tecnologia da Informação (SETI-TJPR) e matriculado desde 2022 no Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado), da Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO (comprovado pelo documento disponível no doc. 10468304), inicia o presente expediente no intuito de formalizar pedido de realização de trabalho científico, com pesquisa por meio de questionário online anônimo (sem a identificação dos respondentes).

Como requisito para a conclusão do curso de mestrado há a obrigatoriedade da realização de pesquisa científica. Sendo assim, o que se propõe é a realização de uma pesquisa que tem como objetivo geral, elaborar uma minuta de documento que estrutura um Sistema de Gestão da Conformidade na Secretaria de Tecnologia da Informação do TJPR.

Com o desenvolvimento do estudo pretende-se contribuir para a evolução da maturidade da gestão e da governança da SETI-TJPR, objetivo inserido na Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário ENTIC-JUD, instituída pela Resolução CNJ nº 370/2021.

Ademais, com o advento de tal norma, a exigência de conformidade cresceu significativamente. Tais obrigações relacionam-se a uma série de normas, sejam elas emanadas pelo CNJ ou outras relacionadas a boas práticas de gestão no ramo de TI.

Além disso, a realização da devida gestão da conformidade poderá contribuir significativamente com o gerenciamento de riscos relacionadas ao tema, auxiliando assim a gestão estratégica do TJPR com um todo.

Considerando o exposto, para propor a estruturação do Sistema de Gestão da Conformidade dentro da SETI-TJPR, o projeto de pesquisa pretende utilizar uma norma já consolidada no mercado, a *NBR ISO 37301:2021- Sistemas de gestão de compliance - Requisitos com orientações para uso*, como referência para a sua estruturação.

A fim de alcançar esse objetivo, solicita-se a autorização para que o questionário relacionado ao tema e realizado junto aos servidores e estagiários lotados na SETI no período entre 13/06/202 e 21/06/2024, seja utilizado como fonte. O intuito é utilizar tais dados para compreender qual o nível

de entendimento dos servidores lotados na SETI-TJPR, em relação ao tema de Gestão da Conformidade, além de analisar o nível de maturidade do tema dentro da secretaria. Na sequência, será realizada análise dos dados por meio de métodos estatísticos que permitirão elaborar a minuta de documento que estrutura o Sistema de Gestão da Conformidade da SETI-TJPR, condizente com as necessidades da secretaria.

Destaca-se que referido questionário não possui a identificação dos respondentes, dessa forma não apresenta dados pessoais identificáveis.

Ressalta-se que o estudo citado já realizou uma descrição geral sobre o ambiente SETI-TJPR utilizando-se fontes públicas de dados, como os portais do TJPR e do Conselho Nacional de Justiça, dentre outros, conforme pode ser observado nas referências do trabalho. Inclusive, caso a pesquisa seja autorizada, pretende-se anexar a este expediente, o trabalho final, contendo os resultados obtidos.



Documento assinado eletronicamente por **RENAN RAFAEL MARCON, Técnico em Computação**, em 27/06/2024, às 18:27, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://sei.tjpr.jus.br/validar> informando o código verificador **10468231** e o código CRC **FC92FE0A**.

0072421-72.2024.8.16.6000

10468231v11

304)

## REGISTRO ACADÊMICO

PÓS-GRADUAÇÃO



**Renan Rafael Marcon**

Mestrado Profissional em Administração

SEI 007242-1-72.2024.8

304)

### Renan Rafael Marcon

Curso	Mestrado Profissional em Administração
Campus	SANTA_CRUZ
RA	1412224
CPF	04564326988
Ingresso	2022
Situação	Ativo em 16/11/2023



Válido por 12 meses. Sujeito a verificação em:  
<https://sgu.unicentro.br/ra/pa85bc94a18da423c521ba79871c2d84e>

SEI 007242-1-72.2024.8



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ  
Pç. Nossa Senhora da Salete - Bairro Centro Cívico - CEP 80530-912 - Curitiba - PR - www.tjpr.jus.br

### DESPACHO Nº 10611133 - SG-STI-GS-GOV

SEI/TJPR Nº 0072421-72.2024.8.16.6000  
SEI/DOC Nº 10611133

I. No presente expediente o servidor Renan Rafael Marcon, lotado na Assessoria de Governança de TI da SETI, solicita permissão para realização de pesquisa científica utilizando dados coletados junto aos servidores e estagiários lotados nesta secretaria. O projeto tem como principal objetivo elaborar uma minuta de documento voltado para a estruturação de um Sistema de Gestão da Conformidade desta secretaria.

O projeto também está alinhado às necessidades e objetivos estratégicos da secretaria, assim como as da própria instituição.

II. Diante das considerações acima, e considerando que o questionário (doc. 10611050) é anônimo e não possui dados pessoais dos servidores e estagiários respondentes, tão pouco informações sigilosas ou sensíveis desta Secretaria, autorizo o proposto na Solicitação [10468231](#), assim como o início da sua execução.

III. Encaminhe-se à Assessoria de Governança de TI da SETI para a ciência da supervisora da referida unidade.

Curitiba, data gerada pelo sistema.

**RAFAEL CONINCK TEIGÃO**  
Secretário de Tecnologia da Informação



Documento assinado eletronicamente por **RAFAEL CONINCK TEIGÃO**, Secretário de **Tecnologia de Informação**, em 28/06/2024, às 13:25, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://sei.tjpr.jus.br/validar> informando o código verificador **10611133** e o código CRC **A81937C4**.

---

0072421-72.2024.8.16.6000

10611133v3

## ANEXO II - PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE CONFORMIDADE DE TI NO TJPR



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ  
Pç. Nossa Senhora da Salete - Bairro Centro Cívico - CEP 80530-912 - Curitiba - PR - www.tjpr.jus.br

### PROPOSTA Nº 10480053 - SG-STI-GS-GOV

SEI/TJPR Nº 0073167-37.2024.8.16.6000  
SEI/DOC Nº 10480053

### PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE CONFORMIDADE DE TI NO TJPR

#### 1. Introdução

Dada a complexidade e o volume de obrigações a que a SETI - Secretaria de Tecnologia da Informação do Tribunal de Justiça do Paraná (TJPR) está submetida, bem como os riscos de não-conformidade que podem surgir em caso de descumprimento de suas responsabilidades, inaugura-se o presente expediente para formalizar os trâmites relacionados à estruturação de um Sistema de Gestão de Conformidade de TI (SGC-TI) na SETI.

#### 2. Objetivo

O objetivo deste projeto é estruturar um Sistema de Gestão de Conformidade de TI na SETI, baseado na norma NBR ISO 37301:2021. Este sistema permitirá que a SETI demonstre seu comprometimento em cumprir leis pertinentes, requisitos regulamentares, códigos setoriais da indústria e normas organizacionais, bem como normas de boa governança, melhores práticas geralmente aceitas, ética e expectativas da comunidade.

#### 3. Justificativa

A implementação de um SGC-TI conforme a norma NBR ISO 37301 traz diversos benefícios, incluindo:

- Melhoria da Governança.
- Contribuição com o programa de Integridade da instituição.
- Padronização Internacional.
- Redução de Riscos.
- Melhoria da Performance através de procedimentos bem definidos.
- Proteção da Reputação e Credibilidade.
- Difusão dos valores e regras da organização.
- Fortalecimento da satisfação dos usuários.

Além disso, a certificação ISO 37301 é um reconhecimento formal do compromisso da

organização com a conformidade e a boa governança.

#### 4. Metodologia

Para alcançar o objetivo proposto, será adotada uma abordagem bottom-up, utilizando as etapas como as descritas a seguir:

- Levantamento de Dados: Um questionário eletrônico será disponibilizado a todos os servidores e estagiários da SETI para avaliar o nível de conhecimento e a percepção sobre o tema de conformidade. Para tal, sugere-se a realização de um evento no dia 13/06/2024 às 13h, para que o assunto seja apresentado e que em seguida seja realizado o preenchimento do formulário.
- Análise de Dados: Os dados coletados serão analisados para identificar lacunas e áreas de melhoria.
- Aferição da maturidade: Pretende-se pesquisar por *frameworks* disponíveis no mercado que permitam mensurar o nível da maturidade da Gestão da conformidade na secretaria. Tal aferição pode possibilitar a definição de planos de ação para se alcançar níveis mais altos de maturidade envolvendo o tema.
- Desenvolvimento da Política de Gestão de Conformidade de TI: Com base na análise dos dados, será elaborada uma minuta de Política de Gestão da Conformidade de TI. Esta política abordará o SGC-TI no TJPR como parte integrante do sistema de governança corporativa.

#### 5. Considerações Finais

A estruturação de um Sistema de Gestão de Conformidade de TI na SETI é uma iniciativa fundamental para assegurar a conformidade com leis e regulamentos, melhorar a governança e reduzir riscos. Este projeto contribuirá para a consolidação de uma cultura organizacional baseada em ética, boas práticas e comprometimento com a excelência no serviço público.

A implementação do Sistema de Gestão de Conformidade de TI na SETI, conforme a norma NBR ISO 37301:2021, é um passo crucial para garantir a conformidade, melhorar a governança e proteger a reputação do TJPR. A abordagem bottom-up permitirá uma compreensão abrangente do nível de conhecimento e percepção dos colaboradores, facilitando a implementação eficaz e sustentável do sistema.

Curitiba, *datado e assinado digitalmente*.

RENAN RAFAEL MARCON

**Assessoria de Governança de Tecnologia da Informação**



Documento assinado eletronicamente por **RENAN RAFAEL MARCON, Técnico em Computação**, em 12/06/2024, às 16:42, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://sei.tjpr.jus.br/validar> informando o código verificador **10480053** e o código CRC **5A497B9D**.

---

0073167-37.2024.8.16.6000

10480053v13



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ  
Pç. Nossa Senhora da Salete - Bairro Centro Cívico - CEP 80530-912 - Curitiba - PR - www.tjpr.jus.br

### DESPACHO Nº 10532700 - SG-STI-GS-GOV

SEI/TJPR Nº 0073167-37.2024.8.16.6000  
SEI/DOC Nº 10532700

- I - De acordo;
- II - Encaminhe-se ao Gabinete do Secretário para deliberações.

Curitiba, *datado e assinado digitalmente.*

**ANDREIA KARLA DORCE**

**Supervisora da Assessoria de Governança de Tecnologia da Informação**

I – De acordo com a Proposta SG-STI-GS-GOV ( [10480053](#)), que apresenta a proposição de ações voltadas para a elaboração de uma minuta da Política de Gestão da Conformidade na Secretaria de Tecnologia da Informação (SETI) do TJPR, com o intuito de apresentar e realizar o questionário relacionado ao tema.

II - Encaminhe-se às Assessorias, Consultorias, Coordenadorias e Divisões desta Secretaria convocando a participação de servidores e estagiários no evento a ser realizado no dia 13/06/2024 às 13h, solicitando a ciência de todos.

Curitiba, *datado e assinado digitalmente.*

**RAFAEL CONINCK TEIGÃO**

**Secretário de Tecnologia da Informação**



Documento assinado eletronicamente por **RAFAEL CONINCK TEIGAO, Secretário de Tecnologia de Informação**, em 12/06/2024, às 13:34, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **ANDRÉIA KARLA DORCE, Supervisora de Assessoria de Governança de Tecnologia da Informação**, em 12/06/2024, às 13:48, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://sei.tjpr.jus.br/validar> informando o código verificador **10532700** e o código CRC **836529FF**.

---

0073167-37.2024.8.16.6000

10532700v2