

**A EXPLOSÃO INFORMACIONAL NO SISTEMA DE JUSTIÇA E A GOVERNANÇA EFETIVA DA INFORMAÇÃO PELO MINISTÉRIO PÚBLICO BRASILEIRO: PROPOSTA DE FRAMEWORK COM USO DO STOPE VIEW.**

**ROSENEIDE MENDONÇA DE SENA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)  
rsena.acre@gmail.com

**VIVIAN AGUIAR DE SOUZA**  
vivian.aguiar.souza.adm@gmail.com

# **A EXPLOSÃO INFORMACIONAL NO SISTEMA DE JUSTIÇA E A GOVERNANÇA EFETIVA DA INFORMAÇÃO PELO MINISTÉRIO PÚBLICO BRASILEIRO: PROPOSTA DE FRAMEWORK COM USO DO STOPE VIEW.**

## **1 INTRODUÇÃO**

A facilidade na disponibilização de recursos tecnológicos tem criado um anseio por informação na contemporaneidade. E aliado a isso, governos e gestores públicos justificam suas contribuições às políticas que promovem maior acesso, trazendo ao meio social uma espécie de democracia à informação por meios digitais.

O meio social é permeado por tecnologias; a cada nova tecnologia, a ideia de instantaneidade, a própria noção e importância do tempo, mudam – por exemplo, o dia com vinte e quatro períodos de tempo iguais só foi se tornar padronizado no mundo após a Revolução Industrial, em 1884, devido à necessidade de maior precisão nos itinerários do transporte ferroviário (MATTELART, 2010, apud KURTZ; ROVER, 2016, p. 107).

Assim, a instantaneidade pelo maior contato com dados, informações e interatividade, exige maior transparência na esfera governamental; a ideia de que o público é de todos chega ao âmbito organizacional, havendo a sensação de maior possibilidade de participação e controle nos atos de gestão (KURTZ e ROVER, 2016).

Para Kurtz e Rover (2016, p. 108) “o cidadão da sociedade informacional tem a sensação de poder atuar sobre os atos do governo; essa possibilidade, entretanto, não se concretiza automaticamente”. Se no âmbito da sociedade civil a realidade é de rápida assimilação, no contexto do governo essas práticas entram em confronto direto com a maneira tradicionalmente burocrática de atuar das instituições públicas brasileiras. Ocorre, assim, um conflito no que seria o ideário da democratização do acesso à informação.

Neste contexto, Kurtz e Rover (2016, p. 111) asseveram que o acesso à informação só cumprirá com a proposta de servir ao processo de conhecimento e intervenção da sociedade na esfera pública, quando a forma de organização dos dados forneça o máximo possível de informações necessárias. Neste contexto, o tipo e a forma de organização dos dados disponíveis determinarão se efetivamente há o cumprimento dessa interação entre sociedade e governo.

## **2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

Percebe-se uma intensificação entre demandas mais exigentes por acesso à informação e o desenvolvimento de tecnologias que gerem resultados mais eficientes no atendimento aos processos cognitivos da sociedade. Este é o caso da digitalização massificada no sistema judicial brasileiro.

Só em 2015, 102 milhões de processos tramitaram no Sistema de Justiça Brasileiro, excluindo aqueles que estavam no Supremo Tribunal Federal, segundo o relatório Justiça em Números 2016 (CNJ, 2016).

Ainda segundo o relatório, o judiciário finalizou 2015 com um estoque de quase 74 milhões de ações. Mesmo tendo baixado 1,2 milhão de ações a mais que a quantidade ingressada, houve um aumento de 1,9 milhões de processos (3%) em relação ao ano de 2014.

Neste passo, a virtualização dos processos judiciais também caminha em ritmo crescente. Em 2012, de acordo com o relatório Justiça em Números 2016 (CNJ, 2016) o STJ atingiu a marca de 70,4% de casos novos eletrônicos, e o índice permanece em torno deste patamar até a publicação do relatório, no ano de 2016. O Sistema de Justiça empenha-se na política da virtualização das demandas. Em 2015 o número de casos

eletrônicos superou pela primeira vez, os casos novos físicos: “Isso significa que a política da virtualização das demandas – capitaneada pelo CNJ – tem avançado de modo significativo, confirmando uma realidade inexorável da Justiça brasileira”. (CNJ, 2016, p. 381).

Contudo, o próprio relatório corrobora que o processo eletrônico é um “gatilho” para uma série de outras mudanças que alterarão substancialmente o espaço e o fluxo de trabalho, além do próprio *modus operandi* dos operadores da Justiça. O impacto da virtualização dos processos sobre a gestão judiciária configura preocupação estratégica para o CNJ, embora ainda não seja possível dimensionar futuras transformações. E como assevera Mendes et al. (2002, p. 3 apud CASTRO JÚNIOR; FRANCO; CALIXTO, 2014, p. 64): “novos métodos de gestão, novas ferramentas de apoio, novos sistemas de informação, tudo isso representa o esforço por aperfeiçoar a gestão” do sistema de justiça, em especial a informatização.

Entretanto, os autores reconhecem que embora o sistema de justiça possua hoje imensos repositórios de dados, sua grande maioria encontra-se muitas vezes desprovidos de informação e, conseqüentemente, também sem capacidade de gerar conhecimento adequado para tomada de decisões que poderiam ser baseadas naquela informação. “Apesar da inclusão desses tipos de representação da informação em sistemas atuais, ainda está muito aquém a capacidade de transformar os grandes volumes de dados em gestão do conhecimento para tomada de decisão” (CASTRO JÚNIOR; FRANCO; CALIXTO, 2014, p. 64).

O sistema de justiça brasileiro trabalha com grande volume de informações. Esse grande volume exige unidades de armazenamento com alta capacidade e sistemas de grande processamento.

No cenário do Poder Judiciário a Tecnologia da Informação vem ganhando cada vez mais relevância, principalmente após a promulgação da Lei 11.419/2006, que permitiu que processos físicos fossem criados e que seus andamentos sejam totalmente eletrônicos. Considerando que cada processo possui várias páginas de documentos produzidos, a quantidade de arquivos digitais é imensa (CASTRO JÚNIOR; FRANCO; CALIXTO, 2014, p. 61).

O que até então, encontrava-se estática em páginas, encadernações e arquivos, hoje, a informação flui dos autos judiciais físicos (salvo os sigilosos) para a internet, disponibiliza-se em sites da web e se conecta, a qualquer um em qualquer lugar. (FERRETI; ALVAREZ, 2015). Desta maneira, o rito judicial passou a assemelhar-se com o fluxo informacional da nossa sociedade da informação a qual requer:

[...] melhor gestão [...] melhor comunicação, melhor cooperação, melhor compartilhamento de experiências, porque [...] o tempo de trabalho das pessoas da empresa [deve ser] dedicado mais aos produtos e serviços úteis e menos na manutenção de rotinas burocráticas. (JONES, 2010 apud FERRETI; ALVAREZ, 2015, p. 21).

Neste sentido, é o agregado de valor aos dados que permeia a importância no novo contexto de governança do sistema judicial brasileiro. Neste dilema, surge um tema com o desafio de apoiar as organizações no tratamento das informações: a governança da informação. A governança da informação “envolve o estabelecimento de um ambiente de oportunidades, regras e direitos decisórios para a valoração, criação, coleta, análise, distribuição, armazenamento, uso e controle de informações” (KOOPER et al., 2011, p. 195 apud FARIA; MAÇADA; KUMAR, 2012, p. 81).

Mas, quando o olhar se volta ao sistema de justiça, pouco se tem evoluído. De acordo com a Rede Justiça Criminal (2017), até o presente momento, o sistema como um todo não dispõe de uma caracterização compreensiva e integrada, a partir de

informações detalhadas e estruturadas. Por isso, o sistema de justiça merece atenção nesse desafio da busca por sistemas organizacionais mais inteligentes, efetivos, eficientes e competitivos. Como assevera Ferreti; Alvarez (2015), para a “informação útil” fluir com celeridade dos órgãos do sistema de justiça à sociedade, novos mecanismos deverão ser desenvolvidos no intuito de migrar-se de uma “sociedade industrial fragmentada, linear e robotizante” (WAHBE 2012, p.5 apud FERRETI; ALVAREZ, 2015, p. 22), que não traz benefícios a esse novo formato de sociedade.

O que se verifica, portanto, é que os estudos e a literatura de SI não definem claramente a integração entre as estruturas de governança do sistema de justiça para lidar com o desafio de “governar a informação”. Além disso, de acordo com Rezende (2003, p. 4), “a complexidade da informação jurídica é tão grande, que a tecnologia, por si só, ainda não garante a efetividade do acesso à mesma”.

No contexto do sistema de justiça, o Ministério Público, é um dos órgãos que dedica grande parcela de recursos e esforços tecnológicos na tentativa de ampliar a circulação de mais informação, ao mesmo tempo em que atua na “proteção” de dados, se colocando na contramão da transparência pública, aumentando o desafio da governança efetiva da informação, sendo, portanto, alvo de análise condizente com a questão para guiar a pesquisa, que é: ***Como integrar a governança judicial com a governança da informação a partir da abordagem STOPE view?***

Como primeiro passo da pesquisa, o objetivo deste artigo é ***propor um framework que integre a governança judicial com a governança da informação a partir da abordagem STOPE view.***

Para o desenvolvimento desse artigo, na seção 3 realiza-se uma revisão de literatura sobre a governança judicial e governança da informação, assim como, uma breve apresentação das teorias de base para o estudo. Em seguida, na seção 4, o método proposto é apresentado para a pesquisa, junto com o modelo de *framework* com a abordagem *STOPE view*. Nas seções 5 e 6, são apresentadas a análise dos resultados preliminares e as respectivas conclusões.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção, são apresentadas as definições sobre a governança judicial, a governança da informação, além das teorias de base utilizadas. Por fim, é apresentado o modelo conceitual e o modelo de pesquisa que balizará a proposta do *framework* destinado ao Ministério Público.

#### **3.1 Governança judicial**

Não há que se falar em Governança Judicial sem perpassar a governança corporativa. Isto por estar, em sua acepção ampla de conceito, ambas aplicáveis, tanto ao setor privado quanto ao setor público. O que segundo Akutsu (2014), as definições mais comuns para governança, tanto as relacionadas à governança corporativa, quanto à governança do Estado, trazem pressupostos similares, “governança está relacionada aos mecanismos de controle nas organizações, utilizados para consecução de seus objetivos” (AKUTSU; GUIMARÃES, 2012, p. 185).

Apesar de ser praticada há séculos, a expressão governança corporativa somente é aplicada mais amplamente na Administração a partir dos anos 1980 do século XX. (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008). O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG) define governança corporativa como “o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle” (IBCG, 2017). Já Carvalho (2002, p.19) define governança corporativa como “os mecanismos

ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa”, ou ainda “um conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agência”. O autor explica que “o problema de agência (ou problema agente-principal) ”surge quando o bem-estar de uma parte (o principal) depende das decisões tomadas por outra (o agente)”. Ocorrem, muitas vezes, conflitos entre os interesses de ambos, propiciando um comportamento oportunista por parte do agente (CARVALHO, 2002, p. 19).

Há, para alguns autores, tais como Rosenau (2000) e Czempiel (2000), definições comuns entre governança corporativa e governança do Estado, (AKUTSU, 2014). O exposto corrobora com a perspectiva de aplicação da governança tanto no setor privado quanto no público, pela abordagem de aplicação de mecanismos de controle nas organizações para garantir atingimento de seus objetivos. Assim, o conceito de Ibanhes (2007, p. 577), que define governança como “ferramenta analítica para compreensão dos fatores que organizam a interação dos atores, a dinâmica dos processos e as regras do jogo”, alinha-se como um conceito ideal a ser adotado neste trabalho, pela harmonização ao conceito de governança judicial definido por Akutsu (2014, p. 51): “conjunto de políticas, processos, costumes, atitudes, ações, comportamentos e decisões necessário ao controle de organizações do Poder Judiciário”. Conceito aplicado exclusivamente aos atores do sistema judicial, por estar baseado no pressuposto que se fundamentam em instituições com regras, normas, padrões de conduta socialmente construídos e legitimados, que conduzem suas ações e práticas organizacionais.

Tendo como premissa a definição de governança judicial, alinhada ao conceito de governança corporativa, a qual busca “resolver os problemas de assimetria de informação e conflitos de interesse entre os gestores e os acionistas das organizações” (KLANN, BEUREN e HEIN, 2008, p. 2 apud LAJARA, 2013, p. 26), também compartilhada nos pressupostos da Teoria da Agência, percebe-se o motivo pelo qual a governança da informação participa como mecanismo dentro da estrutura de governança das organizações. Para Blair (2011 apud LAJARA, 2013) “governança da informação não é sinônimo de governança corporativa ou de governança de tecnologia da informação (TI), mas sim, incorpora elementos dessas governanças em seu modelo”.

A Governança da informação e a governança de TI estão no mesmo nível hierárquico e as duas devem seguir princípios de governança corporativa. O ambiente institucional é então responsável pela definição das chamadas “regras do jogo”. Embora as organizações do Judiciário sejam autônomas e terem regras próprias, mudanças nessas regras, em geral, levam a mudanças nas práticas de governança. Observa-se, portanto, uma nova dinâmica organizacional no Sistema de Justiça (Figura 1), composto pelas estruturas que mais se adequam ao contexto de governança judicial.

**Figura 1 - Proposta de Estrutura de Governança do Sistema Judicial**



Fonte: Autoras

Esta investigação tem a governança judicial no ambiente institucional das organizações do sistema de justiça, que embora seja autônoma e com regras próprias (Constituição Federal e pelas normas infraconstitucionais), precisa das capacidades de governança de informação e da tecnologia da informação para apoiar as políticas e práticas de governança judicial.

### **3.2 Governança da informação**

De acordo com Lajara e Maçada (2013) a governança da informação surge fundamentada em teorias com origem na economia da informação. Para o presente estudo nos deteremos na Teoria da agência.

Governança não é um tema novo, mas a leitura de jornais e revistas mostra a importância dos processos de governança nas empresas e, inclusive, em muitos casos, a necessidade de avanço na sua estrutura (HAMAKER e HUTTON, 2003 apud LAJARA e MAÇADA, 2013, p. 3-4). A existência dessa estrutura de governança assegura aos executivos informações mais confiáveis (DATSKOVSKY, 2009 apud LAJARA e MAÇADA, 2013). “Governança da informação e de TI devem seguir os princípios da governança corporativa e serem consideradas iguais na organização” (WENDE, 2007; CHEONG e CHANG, 2007 apud LAJARA e MAÇADA, 2013).

De acordo com Lajara (2013), em 2004, surge o primeiro registro em artigo científico de governança da informação, escrito por Donaldson e Wlaker, o qual trata da implantação de governança da informação no Serviço Nacional de Saúde da Escócia (Reino Unido). Neste é sugerido um modelo para governança da informação, modelo HORUS, que envolve o controle do acesso à informação, a obtenção justa e eficiente da informação, a gravação da informação de forma confiável e o uso e compartilhamento adequado e eficiente da informação.

Para Williams (2008), em ambientes fortemente apoiados em confiança, a responsabilidade pela segurança da informação é de todos os membros da organização e não mais somente da organização. Com base neste pensamento, os ambientes do sistema judicial podem ser caracterizados como tal, devido à confiança necessária na transmissão de informações sigilosas de partes envolvidas nos termos e processos, entre réus, vítimas e os próprios agentes operadores do Direito. Não apenas é importante protegeras informações, mas garantir a sua disponibilidade quando e onde seja necessário fornecer, consistente com ética, profissionalismo e nos padrões legais (WILLIAMS, 2008).

Kooper, Maes e Lindgreen (2011 apud LAJARA, 2013), abordam um conceito mais interpretativista, ao envolver os atores que produzem, aqueles que recebem as informações e os atores que ‘governam’ essa informação. Na mesma linha desta abordagem, para Beijer e Kooper (2010 apud LAJARA, 2013), a governança da informação possibilita que, independentemente da tecnologia aplicada na organização, a informação seja governada para fins de estimular conceitos inovadores em torno de seu uso e não somente para antecipar desenvolvimentos informativos futuros.

Cada organização tem, portanto, uma cultura organizacional, a qual pode facilitar ou não a gestão da informação e beneficiar (ou não) o negócio da organização. Esta é a abordagem defendida na presente proposta de estudo. E pela ampla variedade dos conceitos de governança da informação, pretende-se contribuir com um conceito que atenda e abranja as definições conceituais encontradas, mas antes de tudo, que este conceito se integre a estrutura de governança judicial, de forma simples.

Por conseguinte, adotar-se-á o conceito que conecta a informação à qualidade, ao valor e ao *compliance*: “Governança da informação é definida nessa pesquisa como o conjunto de normas e controles de responsabilidade que visam ao valor, à qualidade e

ao *compliance* da informação no ambiente informacional de uma organização.” (LAJARA, 2013, p. 33).

Logo, para a pesquisa, a abordagem está diante do desafio imposto às organizações do sistema de justiça, permitindo a proposição de uma visão integradora das capacidades da governança da informação para apoiar o modelo de governança judicial, neste cenário de explosão informacional.

Com a breve análise de revisão de literatura pode-se estabelecer um quadro com as dimensões que suportam as características entre Governança Judicial e Governança da Informação.

**Quadro 1 - Características de Governança Judicial e Governança da Informação e suas dimensões**

	<b>Governança Judicial</b>	<b>Governança da Informação</b>
<b>Conceito</b>	Conjunto de políticas, processos, costumes, atitudes, ações, comportamentos e decisões necessário ao controle de organizações do Poder Judiciário (AKUTSU, 2014).	Conjunto de normas e controles de responsabilidade que visam ao valor, à qualidade e ao <i>compliance</i> da informação no ambiente informacional de uma organização (LAJARA, 2013).
<b>Dimensões</b>	Acessibilidade Accountability Independência Recursos e estrutura Práticas de Governança Desempenho Ambiente institucional	Valor  Qualidade  Compliance

Fonte: Autoras

Em decorrência da análise de conteúdo de ambos os conceitos, agrupou-se os principais conceitos identificados nas definições das dimensões de Governança da Informação e Governança Judicial (vide Quadro 2).

**Quadro 2 – Definições das Dimensões de Governança da Informação e Gov. Judicial**

GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO			GOVERNANÇA JUDICIAL		
Dimensão	Definição Operacional	Referências	Dimensão	Definição Operacional	Referências
<b>Valor</b> (Compartilhamento e satisfação com as informações)	Um dos objetivos da GI é assegurar o valor dos ativos de informação. No desenvolvimento das políticas de GI deve-se considerar o valor das informações. A GI pode agregar valor da informação para as organizações e seus consumidores. O objetivo da GI é maximizar o valor dos ativos de informação na organização.	Gianella; Gujer (2006)  Datskovsky (2009); Gregor et al. (2005)  Bruening; Waterman (2010)  Otto (2011)	<b>Acessibilidade</b>	Possibilidade oferecida aos cidadãos de recorrerem a todos os serviços judiciais oferecidos pelo Poder Judiciário, de contatarem magistrados e cortes judiciais, e de serem tratados da mesma forma, sem sofrerem ameaças de qualquer espécie, independentemente de sua renda, condição socioeconômica ou localização geográfica de seus domicílios.	Beer (2006); Staats, Bowler e Hiskey (2005)
<b>Qualidade</b> (completude, acurácia, volatilidade, acessibilidade)	Uma das perspectivas de seu <i>framework</i> . Através da governança de dados que se gerencia a qualidade da informação. Como sugestões de componentes para um modelo de GI. Em seu <i>framework</i> de governança de dados, um dos pilares é a qualidade.	Gianella; Gujer (2006)  Cheong; Chang (2007)  Bruening; Waterman (2010); Khatri; Brown (2010)	<b>Accountability</b>	Responsabilidade, obrigação e responsabilização de quem ocupa um cargo ou função pública em dar publicidade e motivar seus atos administrativos, em prestar contas perante outras pessoas ou organizações, segundo os parâmetros da lei, estando envolvida a possibilidade de sanção decorrente do não cumprimento dessa diretiva. No sistema judicial, a <i>accountability</i> se divide na motivação dos atos processuais e de sentenças proferidos pelos magistrados, no exercício de suas funções, e na transparência dos atos de gestão dos magistrados e	Campos (1990); Mollah (2010); Oliveira (2005, 2009); Pinho e Sacramento (2009)

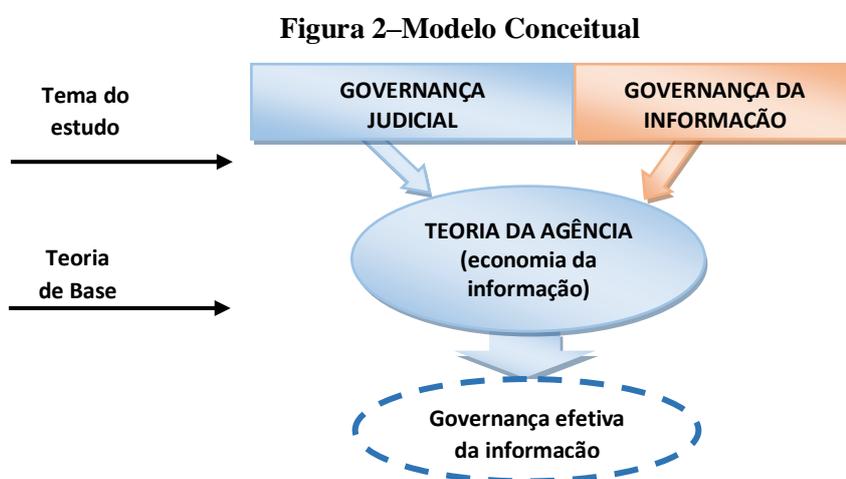
				servidores que exercem funções administrativas nos tribunais.	
<b>Compliance</b> (segurança e privacidade da informação)	Busca estabelecer dentro do <i>framework</i> de GI um <i>framework</i> específico de segurança da informação e privacidade. Um dos fatores críticos de sucesso de um programa de governança de dados é o monitoramento de <i>compliance</i> . Um dos objetivos da GI é assegurar o <i>compliance</i> pela organização. Acrésceta o pilar de <i>compliance</i> da informação no modelo Khatri e Brown (2010)	Becker (2007); Williams (2008)  Cheong; Chang (2007)  Datskovsky (2009)  Grimstad; Myrseth (2011)	<b>Independência</b>	Capacidade dos magistrados de agir em conformidade com os princípios e normas da Constituição e com os fatos apurados em cada caso concreto, de forma a salvaguardar os direitos dos cidadãos, protegendo-os de interesses e pressões que contrariem princípios e normas constitucionais, advindas de qualquer origem, inclusive de eventual abuso de autoridade de representantes dos poderes Executivo e Legislativo, de interesses e pressões ilegítimas oriundas daqueles que os nomearam ou da própria direção dos Tribunais, ou, ainda das partes litigantes e de eventuais pressões para adoção de decisões inconstitucionais de cunho populista.	Beer (2006); Canes-Wrone et al. (2010); Cordis (2009); Klerman e Mahoney (2005); Peerenboom (2006); Rosenbloom (2010); Staats, Bowler e Hiskey (2005)
			<b>Recursos e Estrutura</b>	Conjunto de: (a) servidores e magistrados organizados em carreiras; (b) instalações e equipamentos para servidores e magistrados exercerem adequadamente suas funções; (c) sistemas de informação judicial e (d) conhecimento acumulado pelas organizações do Poder Judiciário, que têm como características serem valiosos, raros, não substituíveis e difíceis de serem imitados.	Barney (1991); Bybee e Pincock (2011)
			<b>Práticas de governança</b>	Conjunto de decisões, contratos e transações relacionados às políticas, processos, costumes, atitudes, ações, comportamentos e decisões necessárias à solução de conflitos sociais, individuais e coletivos pelo Poder Judiciário, ancorados por regras e princípios constitucionais, por leis, normas gerais e institucionais, por recursos, capacidades e por práticas e métodos de gestão utilizados para o planejamento, acompanhamento e controle das atividades de organizações encarregadas da prestação de serviços judiciais.	Eisenhardt (1989); Ng (2011); Williamson (1981, 1991, 1996)
			<b>Desempenho</b>	Resultados alcançados por magistrados e Tribunais que indicam: (a) nível de adoção de boas práticas de governança judicial relacionadas aos construtos Acessibilidade, <i>Accountability</i> , Independência e Recursos e Estrutura; e (b) a qualidade do sistema judicial em termos de tempo de julgamento, custo dos processos judiciais e qualidade das sentenças.	Beer (2006); Chemin (2010); Kahan (2006); Ng (2011); Mendelski (2009); Staats, Bowler e Hiskey (2005)
			<b>Ambiente Institucional</b>	Conjunto de práticas, princípios e regras constitucionais, leis, regulamentos, costumes, valores, políticas, processos e instituições que delimitam e influenciam a atuação e a interação de órgãos do Poder Judiciário com outros órgãos do próprio Poder Judiciário, com partes litigantes e com outros atores do sistema judicial.	Ng (2011); Williamson (1996)

Fonte: Autoras

### 3.4 Modelo conceitual e lente teórica

A utilização da Teoria da Agência em estudos de governança é comum nos estudos organizacionais (ANDERSON et al., 2007; EISENHARDT, 1989; HODGE et al., 2003 apud FARIA; MAÇADA; KUMAR, 2012). Advinda dos estudos de economia da informação, é estudada para fundamentar a origem e necessidade de governança da informação nas organizações.

E por assim, ser o contexto do setor público, caracterizado por órgãos (agente) que operam com múltiplos principais que podem agir de forma independente, podemos adotar o conceito de principal o mesmo adotado por Dixit (2002 apud AKUTSU; GUIMARÃES, 2012) que equipara o principal aos contribuintes. E sendo estes (contribuintes) então, os envolvidos e interessados no recurso informação, mas de utilidade. E por abordar o estudo de governança, seja da informação ou judicial, no contexto das organizações do sistema judicial, a teoria da Agência se apresenta como lente teórica nesta etapa preliminar da proposta do estudo.



Fonte: Adaptado de Faria; Maçada; Kumar (2012) e Lajara (2013).

A teoria da Agência analisa a relação entre aquele que delega (o principal) e aquele incumbido de executar o trabalho (o agente) a partir da metáfora de contrato entre as partes. Para Eisenhardt (1989), há relação de agência quando uma parte (o principal) delega trabalho à outra parte (o agente), que realiza esse trabalho. Assim, no levantamento dos elementos conceituais envolvidos no processo de governança, pela lente da teoria da Agência, selecionou-se aqueles considerados cruciais pelos autores citados: controle, monitoramento, risco, regras, alinhamento e estrutura (DAVIS; SCHOORMAN e DONALDSON, 1997; EISENHARDT, 1989; FAMA e JENSEN, 1983; PICOU e RUBACH, 2006; SUNDARAMURTHY e LEWIS, 2003).

Todos esses elementos são importantes para que os conselhos de diretores (representam os interesses dos donos) possam monitorar e acompanhar o trabalho dos gestores profissionais, que efetivamente conduzem as organizações. Mas eles não são suficientes para se formar um modelo de governança da informação que pretende ser abrangente. Faltando a visão da informação como um recurso (ativo) organizacional que pode propiciar melhorias no desempenho e qualidade dos produtos e serviços. O que é respondido muito bem pela economia da informação.

O termo “economia da informação” surgiu na literatura econômica a partir de 1960. Já na Ciência da Informação, o termo surgiu, a princípio, relacionado a estudos de avaliação. Em 1980, vieram as abordagens de custos e eficácia de serviços de

informação, com discussões sobre o valor da informação para o usuário e a produtividade da informação no trabalho (FERNANDES, 1991).

Uma das contribuições da economia da informação, trazidas a esta proposta de pesquisa é a definição em sentido popular de informação: “Entende-se como informação todo o esclarecimento que se possa dar a qualquer pessoa sobre o que ela indaga. O conhecimento em qualquer forma através da qual possa ser transferido” (FERNANDES, 1991, p. 165). A informação se transforma em conhecimento quando alguém a aplica para alguma coisa útil. Assim, a informação é um produto ou mesmo um recurso, mas um recurso único, com sua própria natureza e características (FERNANDES, 1991).

Assim, para a presente pesquisa a economia da informação oferece um arcabouço para integrar as ideias em torno dos conceitos de valor, qualidade e *compliance* (DATSKOVSKY, 2009; KHATRI; BROWN, 2010; CHEONG; CHANG, 2007 apud LAJARA, 2013), completando o modelo teórico utilizado neste trabalho. E dentre os conceitos trazidos (valor, qualidade e *compliance*), selecionou-se os elementos mais citados em artigos, sendo para valor, os elementos citados por Gregor *et al.* (2005) como de valor informacional, em pesquisa sobre o valor da TI: compartilhamento e satisfação com as informações. Para qualidade da informação: completude, acurácia, volatilidade e acessibilidade. Para *compliance* da informação, baseado em pesquisa de Becker (2007) e Williams (2008), adotou-se segurança da informação e privacidade.

Completada a seleção dos elementos conceituais, que são complementares em relação ao objeto de estudo, partiu-se para um segundo momento: associar estes elementos com as dimensões propostas no modelo conceitual para facilitar a integração com a abordagem *STOPE view*. O Quadro 3 apresenta o resultado desta etapa.

**Quadro 3 – Elementos conceituais relacionados a Gov. Judicial e Gov. da informação**

Lente Teórica	Elemento Conceitual	Fator da GJ	Fator da GI
<b>Teoria da Agência</b>	Alinhamento	Ambiente institucional Desempenho	Valor
	Controle	Práticas de governança Independência	<i>Compliance</i>
	Estrutura	Acessibilidade Recursos e estrutura	<i>Compliance</i>
	Monitoramento	Accountability	<i>Compliance</i>
	Risco	Independência	<i>Compliance</i>
	Regras	Ambiente institucional	Qualidade e <i>Compliance</i>
<b>Economia da Informação</b>	Compartilhamento Satisfação com as informações	Desempenho Accountability Acessibilidade	Valor
	Completude Acurácia Volatilidade Acessibilidade	Accountability Recursos e estrutura Independência	Qualidade
	Segurança Privacidade da informação	Ambiente institucional Accountability Práticas de governança	<i>Compliance</i>

Fonte: Adaptado de Faria; Maçada; Kumar (2012).

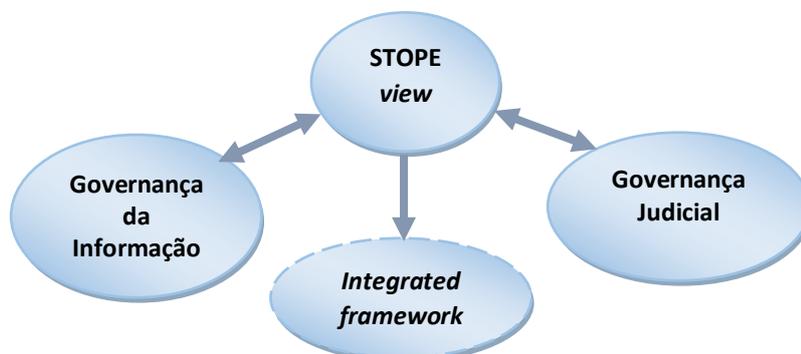
Como resultado preliminar, quatorze fatores foram associados entre os elementos conceituais e as dimensões dos modelos de governança judicial e governança da informação, que serão o alvo para o desenvolvimento da proposta do *framework* de integração.

### 3.5 Modelo de pesquisa

No desafio imposto ao Ministério Público de governar efetivamente a informação, este trabalho tem como objetivo principal propor um *framework* que integre a

governança judicial com a governança da informação a partir da abordagem *STOPE view*. Para alcançá-lo foi adotado o modelo de pesquisa mostrado na Figura 3 a seguir.

**Figura 3–Modelo de Pesquisa**



Fonte: Autoras

No modelo de pesquisa, cada Governança (Judicial e de Informação) possui o seu conjunto de dimensões, conforme listado no Quadro 1 e definido no Quadro 2. A partir da associação dos elementos conceituais com as dimensões de cada modelo (Quadro 3), reuniu-se um conjunto de fatores que comporão o alvo a ser verificado junto à unidade de análise, garantindo a validação dos elementos que comporão a proposta do *integrated framework*.

#### **4 METODOLOGIA**

Considerando que não basta a simples agregação conceitual das dimensões da Governança Judicial às dimensões da Governança da Informação (Figura 3), surge o problema que é então como integrar a Governança da Informação ao Modelo de Governança Judicial.

Ainda se conhece pouco sobre instrumentos que materializem e permitam tratar a questão objetivamente, além de serem de limitada aplicação à área de tecnologia da informação (BAX, 2012; LANKHORST, 2012 apud ZAIDAN; BAX, 2013).

Para Bin-Abbas; Bakry (2014), o problema no uso das recomendações de governança de TI disponíveis, como referências de avaliação, é que elas são: diversificadas e, em alguns casos, baseadas em métodos longos e complicados. Além disso, não fornecem atenção suficiente aos princípios de gestão do conhecimento.

No entanto, considerando que a proposta é integrar um nível hierárquico da estrutura de governança do sistema judicial (figura 1) à governança da informação, é indispensável desenvolver um *framework* com visão ampla e sistêmica do contexto organizacional, de forma simples, mas eficiente.

Sendo este o desafio, localizou-se através da busca sistemática de literatura o modelo *STOPE* (BAKRY, 2001). Este modelo é aqui adotado como ferramenta central na integração entre Governança Judicial e Governança da Informação, tendo seu detalhamento na seção 4.1, seguindo as etapas descritas no desenho do estudo proposto.

O método proposto para o estudo é a pesquisa qualitativa, seguindo a estratégia de investigar uma unidade de análise. Contudo, a aplicação e a combinação de métodos de pesquisa e de coletas de dados se fazem necessárias para atender aos objetivos da pesquisa e do processo de refinamento do modelo de pesquisa desta investigação. Na primeira etapa da pesquisa foi realizada a revisão bibliográfica, com o uso das seguintes fontes: artigos, textos, obras, teses e dissertações de autores nacionais e estrangeiros.

Considerando que a questão da pesquisa utiliza como indagação o “como”, a estratégia estudo de caso é a mais indicada (Yin, 2010).

Na etapa qualitativa do projeto, que são entrevistas com representantes-chave da unidade de análise, aqueles envolvidos na gestão da organização e de TI do Ministério Público brasileiro, buscar-se-á promover um maior conhecimento, por parte dos pesquisadores, do contexto da pesquisa. Além disso, verificar-se-á junto aos especialistas a aplicabilidade dos elementos, das dimensões e variáveis selecionadas para o modelo *integrated framework*, que balizará as demais etapas da pesquisa.

Essa etapa contribuiu com informações para o ajuste dos protocolos do estudo de caso, complementados pela terceira etapa com a análise de documentos e observações. Por fim, a quarta etapa visou a validação dos construtos e a elaboração do *integrated framework* consolidado, respondendo a questão da pesquisa proposta.

A pesquisa é do tipo corte-transversal ou transeccional, pois os dados são coletados em um dado momento no tempo (D’ANCONA, 1998), levando em conta apenas o momento da pesquisa, sem ter a preocupação de traçar evolução do fenômeno pesquisado.

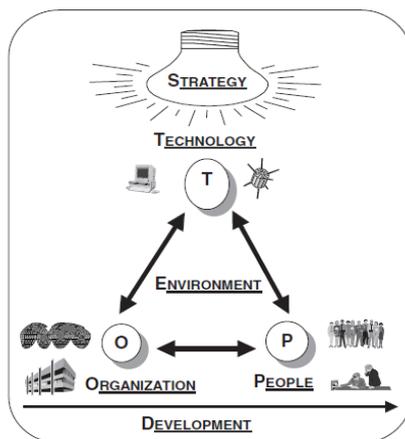
#### **4.1 Abordagem STOPE view**

Para Bakry&Bakry (2001) existem cinco domínios que precisam ser tratados no contexto da gestão: estratégia, tecnologia, organização, pessoas, e ambiente. Estas palavras formam a sigla STOPE “*strategy, technology, organization, people, and environment*” (Figura 4), abordagem a qual foi desenvolvida para ser um meio de integração com questões relacionadas à tecnologia. A abordagem ou a visão STOPE tem sido utilizada para resolução de diversos problemas em diferentes domínios como planejamento de governo eletrônico, redes de segurança e gestão de segurança da informação, dentre outras.

As siglas da abordagem definem sua base para o desenvolvimento e evolução de propostas (SALEH; ALRABIAH; BAKRY, 2007):

- Estratégia - *strategy*: associada à liderança ou alta direção em traçar os objetivos e diretrizes para o desenvolvimento de melhorias na empresa. O conceito de estratégia alinhada à segurança da informação liga-se ao seu gerenciamento e apoio da organização de acordo com os requisitos do negócio e conformidade com leis e normas relevantes.
- Tecnologia - *technology*: associada com toda a infraestrutura tecnológica que a organização dispõe (internet, intranet, extranet, aplicações, sistemas de informação e canais de comunicação).
- Organização - *organization*: associada com a manipulação dos recursos que a organização mantém como gerenciamento de todos os ativos, gestão de incidentes e planos de continuidade do negócio.
- Pessoas – *people*: associado com os recursos humanos que fazem parte da organização (funcionários, clientes, fornecedores).
- Ambiente – *environment*: associado com as condições tanto internas quanto externas, para uma melhor operacionalização da organização.

**Figura 4 - Elementos do perfil de desenvolvimento STOPE de Bakry**



Fonte: Bakry, 2004.

A abordagem STOPE na proposta de pesquisa é apropriada por ser uma dimensão envolta num contexto organizacional de modelos de governança que se relacionam entre si, através do ambiente informacional. Conforme visto, ambos os modelos de governança (informação e judicial) servem a melhor governar o uso da informação dentro e fora da organização, posto que os termos “normas/políticas e controle” é o que une os conceitos constantes no Quadro 1.

#### **4.2 Estruturação da proposta de *framework* com STOPE view**

Será utilizado como referência para a estruturação da proposta do *integrated framework* deste estudo, o modelo apresentado na 18ª *National Computer Conference 2006 - Saudi Computer Society*, pelos autores Osaimi; Alheraish; Bakry. Eles utilizaram a abordagem STOPE view para avaliar *e-readiness*, combinado com o modelo apresentado em 2014 por Hesham Bin-Bin-Abbas e Saad HajBakry, como uma derivação do modelo anterior, numa proposta mais aprimorada e simples de ser aplicada (BIN-ABBAS; BAKRY, 2014, p. 262).

A escolha pelo modelo se deu especialmente pela contribuição sugerida no artigo dos autores, que de acordo com eles, seguindo o que precede, a abordagem STOPE possibilita o desenvolvimento de uma estrutura de STOPE genérica que pode ser usada para diferentes avaliações, em diferentes entidades. Essas entidades podem diferir de acordo com a avaliação alvo, que é o estudo de caso a ser considerado:

A avaliação pode ser para um país, ou pode ser para uma organização.

Se para uma organização, o tipo de organização seria importante; É bancário, educacional ou relacionado a outros campos diferentes. As entidades refinadas mensuráveis representariam o núcleo da avaliação prática. Eles seriam parte de uma folha de avaliação prática para o estudo de caso prático considerado. A folha pode assumir a forma de um questionário fixo a ser respondido de forma independente pelos especialistas em TIC, um questionário dinâmico a ser respondido através de entrevistas ou um questionário híbrido que possa envolver ambos (OSAIMI, ALHERAISH; BAKRY, 2006, p. 4).

Para a presente proposta foram utilizados os principais controles associados aos requisitos básicos de governança da informação, usando as recomendações-chave disponíveis; enfatizando a adesão aos princípios de governança judicial. Esta abordagem permite encontrar os principais pontos fortes e fracos da governança da informação no sistema judicial, sobre as quais podem ser derivadas orientações de

desenvolvimento futuro, visando analisar e aperfeiçoar a governança efetiva da informação no ambiente organizacional do sistema de justiça.

## 5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Como resultado preliminar, quatorze fatores foram associados entre os elementos conceituais e as dimensões dos modelos de governança judicial e governança da informação, que serão alvo para o desenvolvimento da proposta do *integrated framework*. O Quadro 4 resume a abordagem adaptada especialmente para o estudo em questão, mostrando: os elementos conceituais; os domínios essenciais STOPE; e as dimensões da governança judicial e governança da informação. O método de medição da abordagem é apresentado na sequência.

**Quadro 4 - *Integrated framework* da GJ com GI**

Abordagem STOPEview				
Objetivo: visão integrada de GJ com GI				
Elementos conceituais		Domínios STOPE	Dimensões GJ	Dimensões GI
Nº	Descrição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estratégia:</b> estratégia de governança da informação e sua incorporação com a estratégia da organização (judicial)</li> <li>• <b>Tecnologia:</b> aquisição e operação de tecnologia adequada para o ambiente informacional e de decisão;</li> <li>• <b>Organização:</b> eficácia no gerenciamento de ativos e processos de informação;</li> <li>• <b>Pessoas:</b> preocupado em todos os níveis</li> <li>• <b>Ambiente:</b> regulamentos, práticas e relacionamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente institucional</li> <li>• Desempenho</li> <li>• Independência</li> <li>• Acessibilidade</li> <li>• Recursos e estrutura</li> <li>• <i>Accountability</i></li> <li>• Práticas de governança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor</li> <li>• Qualidade</li> <li>• <i>Compliance</i></li> </ul>
1	Alinhamento			
2	Controle			
3	Estrutura			
4	Monitoramento			
5	Risco			
6	Regras			
7	Compartilhamento			
8	Satisfação com as informações			
9	Compleitude			
10	Acurácia			
11	Volatilidade			
12	Acessibilidade			
13	Segurança			
14	Privacidade da informação			

Fonte: Adaptado BIN-ABBAS; BAKRY (2014, p. 264).

### 5.1 Método de avaliação

No modelo aplicado por BIN-ABBAS; BAKRY (2014), as organizações envolvidas com os requisitos básicos de controle de governança de TI podem fazer duas perguntas sobre cada elemento de controle: o nível de importância do elemento; e o nível de sua implementação. Para ambas as questões, cinco níveis foram elencados. O "nível três" de nível médio representaria a média, com dois níveis acima e dois níveis abaixo, conforme ilustrado no Quadro 5, método que também será adotado na presente proposta.

O método prevê que duas questões relacionadas a cada elemento podem ser avaliadas por diferentes pessoas. Isso levaria à necessidade de encontrar médias para ambos: o peso (*w*) e a implementação (*g*), conforme indicado no Quadro 5. Além disso, uma medida relativa que combina as médias de ambos: importância e implementação também será encontrada.

**Quadro 5 - Método de avaliação: importância (peso) e nível de implementação**

Escala para a importância (peso) " <i>w</i> [i] " e o nível de implementação " <i>g</i> [i] "				
Pobre/baixo	Abaixo da média	Média	Acima da média	Bom/alto
1	2	3	4	5
Peso médio de um elemento de controle [i]: para avaliações " <i>K</i> "				
$w[i] = \sum_{j=1}^K w[i,j]/K$				

Nível de implementação médio de um elemento de controle [i]: para avaliações " K "

$$g[i] = \sum_{j=1}^K g[i,j]/K$$

Indicador de implementação ponderada coletiva " r ": para elementos " N "

$$r = \{ \sum_{i=1}^N w[i] * g[i] / \sum_{i=1}^N w[i] * (5) \} * 100$$

Fonte: Adaptado BIN-ABBAS; BAKRY (2014, p. 264).

## 5.2 Roteiro de aplicação prática do *integrated framework*

A partir dos quatorze elementos conceituais identificados no Quadro 4, os domínios STOPE poderão ser mapeados, separadamente (*strategy, technology, organization, people, e environment*), derivados a partir do método anteriormente abordado e da observação a ser realizada junto à unidade de análise do estudo de caso a ser aplicado, combinados pelas dimensões da Governança Judicial e Governança da Informação, gerando assim a proposta *integrated framework* para analisar e aperfeiçoar a governança efetiva da informação no ambiente organizacional do sistema de justiça.

Para tanto, o roteiro proposto a seguir guiará a avaliação sob a ótica e aplicação de cada domínio da abordagem STOPE *view*.

**Quadro 6–Roteiro de Avaliação do *integrated framework***

Dimensão STOPE a ser avaliada: “Strategy” ou “Technology” ou “Organization” ou “People” ou “Environment”												
[i]	Elementos teóricos de integração	Questões de controle a serem investigadas sob as dimensões da GJ e GI	Importância w [i]'					Implementação g [i]'				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Alinhamento	Elaborar questões a partir das dimensões elencadas no Quadro 4										
2	Controle											
3	Estrutura											
4	Monitoramento											
5	Risco											
6	Regras											
7	Compartilhamento											
8	Satisfação com as informações											
9	Completude											
10	Acurácia											
11	Volatilidade											
12	Acessibilidade											
13	Segurança											
14	Privacidade da informação											

Fonte: Adaptado BIN-ABBAS; BAKRY (2014, p. 264).

Setenta elementos básicos devem ser mapeados nos domínios STOPE. Com quatorze elementos por domínio, gerando assim, ao final da aplicação na unidade de análise, uma tabela para cada domínio STOPE, identificando a importância e o nível de implementação de cada elemento.

## 6. CONCLUSÃO

Esse artigo apresenta uma proposta de *framework* a partir do STOPE *view* de forma simples e eficiente. A abordagem distingue-se pela sua integração dos elementos conceituais identificados na lente teórica (Agência - Economia da Informação) associando-os as dimensões dos modelos de Governança Judicial e Governança da Informação.

A abordagem desenvolvida fornece setenta principais elementos de controle desta integração de governança judicial com governança da informação estruturados nos domínios *STOPE view*.

Ressalta-se que os construtos abordados nessa pesquisa são recentes e na literatura brasileira ainda não há artigos relacionando tais dimensões. Essa integração e sua relação de conceitos, baseando-se na teoria da agência, é uma das contribuições acadêmicas do artigo e da pesquisa. Já para o campo de pesquisa, a principal contribuição esperada é a proposta do *integrated framework*, possibilitando aos gestores a identificação de suas conexões e pontos que devem ser cuidados para que o “governar da informação” no ambiente organizacional do sistema de justiça seja efetivo.

O trabalho apresentado gerou a proposta do *integrated framework*, e outros artigos são esperados no futuro com os resultados de sua aplicação, considerando sua flexibilidade em responder às necessidades individuais e adicionar mais elementos de controle, de acordo com a unidade de análise a ser investigada.

## REFERÊNCIAS

- AKUTSU, L. **Governança Judicial – Proposta de modelo teórico-metodológico**. Tese (doutorado). Brasília: UNB, 2014.
- AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomas de Aquino. **Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro**. Revista Direito GV, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 183-202, 2012.
- ÁLVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. **Governança corporativa: Um modelo brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- ARNOTT, Richard J.; STIGLITZ, Joseph E. *The basic analytics of moral hazard*. *Scandinavian Journal of Economics*, v. 90, n. 3, 1988.
- BECKER, M. Y. *Information governance in NHS's NPfIT: A case for policy specification*. *International Journal of Medical Informatics*, v. 76, p. 432-437, 2007.
- BAKRY SH, BAKRY FH. *A strategic view for the development of e-business*. *International Journal of Network Management*, v. 11(2), p. 103–112, 2001.
- BAKRY, Saad Haj. *Development of e-government: a STOPE view*. *International Journal of Network Management*, v. 14, p. 339–350, 2004 (DOI: 10.1002/nem.529).
- BIN-ABBAS, Hesham; BAKRY, Saad Haj. *Assessment of IT governance in organizations: A simple integrated approach*. *Computers in Human Behavior*, v.32, p. 261–267, 2014.
- CARVALHO, Antonio Gledson de. **Governança Corporativa no Brasil em Perspectiva**. In: Revista de Administração. São Paulo. v. 37, n. 3, p. 19-32, julho/setembro de 2002.
- CASTRO JÚNIOR, Antônio Pires; FRANCO, Beatriz Figueiredo; CALIXTO, Wesley Pacheco. **Gestão da informação em grandes volumes de dados no Poder Judiciário – Coletânea Luso-Brasileira V – Gestão da Informação, Cooperação em Redes e Competitividade**, 2014;
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ. **Justiça em números 2016: ano-base 2015**. Conselho Nacional de Justiça - Brasília: CNJ, 2016.
- D'ANCONA, A. C. *Metodología Cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Editorial Síntesis, 1998.
- DATSKOVSKY, Galina. *Information governance*. In: LAMM, Jacob. **Under control: Governance across the enterprise**. New York: Apress, 2009.
- DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D.; DONALDSON, L. *Toward a stewardship theory of management*. *Academy of Management Review*, v. 22(1), p. 20-47, 1997.>. Acesso em: <14 jun 2017>.

EISENHARDT, Kathleen M. *Agency theory: na assessmentan dreview. Academy of Management Review*, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

FARIA, Fernando A.; MAÇADA, Antonio C. Gastaud; KUMAR, Kuldeep. **Governança da informação: o exemplo do sistema de pagamentos brasileiro**. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2012.

FERNANDES, Pedro Onofre. **Economia da informação**. Ci. Inf., Brasília, v. 20(2), p. 165-168, jul./dez. 1991.

FERRETTI, José Roberto Pimenta; ALVARES, Lilian. **Gestão da informação e do conhecimento judiciais: perspectivas e desafios**. Inf. & Soc.: Est., João Pessoa, v.25, n.2, p. 19-28, maio/ago. 2015.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>>. Acesso em: <27 abr. 2017>.

IBANHES, Lauro C. et al. **Governança e regulação na saúde: desafios para a gestão naregião metropolitana de São Paulo, Brasil**. Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 23, n. 3, p. 575-584, 2007.

KOOPER, M. N.; MAES, R.; LINDGREEN, E.E.O. Roos. *On the governance of information: Introducing a new concept of governance to support the management of information*. *International Journal of Information Management*, v. 31, 2011.

KURTZ, Lahis Pasquali; ROVER, Aires José. **Análise qualitativa da informação e dos indicadores no Relatório Justiça em números**. In: ROVER, Aires José (Org.). **Engenharia e gestão do judiciário brasileiro: estudos sobre e-justiça**. Erechim: Deviant, 2016.

LAJARA, Tamara Tebaldi. **Governança da informação na perspectiva de valor, qualidade e compliance: estudo de casos múltiplos**. Porto Alegre: UFRGS, 2013.

LAJARA, Tamara Tebaldi; MAÇADA, Antônio C. Gastaud. **Governança da informação: estudo de casa em uma empresa de defesa**. XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2013.

REDE JUSTIÇA CRIMINAL. CERQUEIRA, Daniel; SAMY, Alexandre (coord.). Disponível em: <<http://redejusticacriminal.org/pt/portfolio/em-busca-da-transparencia-dos-dados-de-justica-no-brasil-o-projeto-ipeajus/>> Acesso em: <10jul2017>.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SALEH, M.S., ALRABIAH, A., BAKRY, S.H. *A STOPE model for the investigation of compliance with ISO 17799–2005*. *Journal of Information Management & Computer Security, Emerald*, v. 15 (4), p. 283–294, 2007.

WILLIAMS, Patrícia A. H. *In a 'trusting' environment, everyoneis responsible for information security*. *Information Security Technical Report I3*, v. 4, p. 207-215, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAIDAN, Fernando; BAX, Marcelo. **Aportes da arquitetura empresarial para a gestão da informação em hospitais privados**. XIV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB). GT 8: Informação e Tecnologia. João Pessoa, 2013.