

## Gestão Orientada por Dados no Contexto do Poder Judiciário *Data-driven Management in Judiciary Context*

Tema de submissão: Governança e legitimidade em sistemas de justiça

**João Thiago de França Guerra (Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam)**

### RESUMO

A gestão orientada por dados é um modelo de gestão contemporâneo ao fenômeno da transformação digital. O presente estudo, realizado por meio de revisão bibliográfica, apresenta o conceito e características deste modelo de gestão, analisa sua aderência ao ambiente de negócios do Poder Judiciário e indica os elementos essenciais para adoção da metodologia.

**Palavras-Chave:** Judiciário; gestão pública; gestão orientada por dados; desempenho judicial.

### ABSTRACT

Data-driven management is a contemporary management model for the phenomenon of digital transformation. The present study, carried out through a bibliographic review, presents the concept and characteristics of this management model, analyzes its adherence to the business environment of the Judiciary and indicates the essential elements for methodology adoption.

**Keywords:** Judiciary; public administration; data-driven management; judicial performance.

### Introdução

O Poder Judiciário vivencia o desafio de desenvolver estratégias capazes de garantir o amplo acesso ao serviço jurisdicional, missão que inclui não apenas a recepção dos novos conflitos, mas também, e em especial, sua efetiva resolução em prazo razoável, com entrega de prestação adequada à natureza da demanda apresentada.

Segundo dados divulgados no anuário Justiça em Números 2020 (Conselho Nacional de Justiça [CNJ], 2020), o Poder Judiciário conta hoje com 14.792 unidades judiciárias em Primeiro Grau de Jurisdição. O estoque de processos pendentes, ao final de 2019 e sob o recorte do Glossário da Resolução n. 76 (CNJ, 2009), foi consolidado em 77,1 milhões, ano que registrou o total de 30,2 milhões de casos novos, maior quantidade da série histórica. A despesa total do Poder Judiciário no ano 2019 alcançou a cifra de R\$ 100.157.648.446,00. Estes números atestam o gigantismo do Poder Judiciário. Atestam ainda a necessidade de adoção de métodos de gestão capazes de lidar com a realidade em que a capacidade de investimento em expansão, tanto das estruturas de atendimento quanto de recrutamento de mão de obra, é contida pela limitação dos recursos orçamentários.

Nesse contexto, o presente estudo, desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, tem por objetivo apresentar o conceito de gestão orientada por dados e identificar suas principais características e pontos de distinção em relação aos métodos de gestão mais comuns no ambiente judicial, bem como identificar o conjunto mínimo de iniciativas necessárias para a adoção do modelo. A hipótese investigada consiste na premissa de que a gestão orientada por dados é modelo adequado para enfrentamento do fenômeno da hiperinformação, capaz de atender às expectativas de performance e inovação, bem como aderente às necessidades de controle e racionalização dos recursos.

O estudo foi desenvolvido em quatro partes, além desta introdução e conclusão, nas quais são abordados os conceitos e características da gestão orientada por dados, suas intersecções com a gestão por resultados e por processos, a aderência do modelo ao Poder Judiciário e os elementos essenciais para sua adoção.

### **Gestão orientada por dados: conceito e características**

Vivenciamos a era da informação (Guedes, 2019). Um momento de transformação das relações sociais e produtivas impulsionada pela revolução digital, em que produzimos e consumimos dados em quantidades sem precedentes. Nossa presença extrapolou os limites do mundo físico e construímos representações de nós mesmos no mundo digital. Os sistemas de produção avançam para o modelo de indústria 4.0 (Fundação Instituto de Administração [Fia], 2020), no qual os modelos de negócio têm absorvido o impacto da transformação digital, com alto grau de automação, uso de dispositivos inteligentes e adoção de soluções baseadas em inteligência artificial.

A sociedade de informação, expressão reveladora do novo paradigma de organização socioeconômica caracterizado pelas transformações técnicas, organizacionais e administrativas que têm como “fator-chave” não mais os insumos baratos de energia – como na sociedade industrial – mas os insumos baratos de informação propiciados pelos avanços tecnológicos (Werthein, 2000, p. 71), está associado ao que se convencionou denominar de big data, conceito que, por sua vez, denota o conjunto de dados não-estruturados de natureza variada, produzidos em grande quantidade e em ritmo acelerado, ao qual se atribui valor estratégico e econômico (Barbieri, 2020, p. 139). Estratégico na medida em que sua compreensão em tempo real pode revelar novas oportunidades de negócio; econômico porque os dados são considerados, em si, um ativo (Parkins, 2017).

Nesse contexto, a gestão orientada por dados se apresenta como abordagem gerencial estruturada para o enfrentamento dos desafios e aproveitamento das oportunidades associadas ao processo de transformação digital em curso.

A definição de gestão orientada por dados envolve dois aspectos principais. Num primeiro enfoque, destaca-se o aspecto cultural do processo de decisão orientada por dados, o qual conduz à prática de basear as decisões na análise de dados, ao invés de puramente na intuição (Foster & Fawcett, 2013, p. 5). Não se trata, no ponto, apenas da organização e disponibilização de dados; significa a integração do processo de análise de dados em todas as atividades da instituição, com reconhecimento de que dados e análises são fator determinante para a geração de valor e definição de estratégias de negócios (Rollings & White, 2020, p. 3).

Já sob o prisma organizacional, a gestão orientada por dados consiste no modelo de negócio em que as organizações são capazes de adquirir, processar e utilizar dados em tempo hábil para criar eficiência, performance e desenvolver novos produtos (Patil, 2015, p. 10). Nessa abordagem, os dados são o principal insumo do processo de tomada de decisão, bem como do planejamento estratégico e da definição de metas e indicadores.

Embora os modernos métodos de gestão sejam todos dependentes, em maior ou menor intensidade, de informações provenientes da análise de dados, a gestão orientada por dados faz dessa atividade o fio condutor do processo de trabalho. Como anota Patil (2015, p. 15), a gestão orientada por dados se apresenta como método científico de formulação de hipóteses e resolução de problemas, tendo como etapas: coleta dos dados; análise intuitiva dos dados e elaboração das perguntas que eles podem responder; formulação da pergunta; exploração dos dados atuais para compreender se a pergunta formulada é a certa a se fazer; criação de estrutura de testes e experimentação; análise dos resultados para obter insights sobre a questão.

Este método de abordagem pretende, em última análise, obter vantagem do ciclo de construção de conhecimento a partir dos dados. Com suporte na contribuição de Semidão (2014), podemos afirmar que dados correspondem à menor partícula de uma informação, ainda em seu estado bruto. Quando submetidos a rotina de processamento, os dados são estruturados e adquirem sentido, relevância e propósito, passando a servir de insumo para o processo decisório de alto nível, quando então são identificados como informação. Numa segunda camada de processamento, a informação é contextualizada, passando a receber a denominação de conhecimento, na medida em que adquire potencial para solução de problemas concretos. A última etapa deste processo é a conversão do conhecimento em inteligência, pela formulação de hipóteses e testes, contribuindo para o efetivo processo de tomada de decisão.

A esse processo atribui-se a denominação de pirâmide de conhecimento, fundada no crescente de estruturação, contextualização, compreensão e aplicação dos dados. Sua execução, hodiernamente, é objeto da disciplina Ciência de Dados, área de conhecimento de natureza interdisciplinar (Reis, 2019, p. 37), formada pela conjugação de diversas tecnologias e conhecimentos de estatística, informática, computação, comunicação, gerenciamento e sociologia (Cardoso, 2019, p. 53), com o propósito de coletar, tratar e analisar grandes quantidades de dados, gerando conhecimento e valor para o negócio.

A abordagem da gestão orientada por dados não é, resalte-se, questão exclusivamente técnica, exigindo que as organizações alinhem a capacidade de análise de negócios à estratégia de negócios (Medeiros, Maçada & Freitas Junior, 2019, p. 3). Nesse sentido, os recursos técnicos permitem, segundo tradução livre das definições propostas pela Gartner (n.d.), a análise descritiva (exame de dados ou conteúdo, geralmente realizado manualmente, para responder à pergunta “o que aconteceu?”), preditiva (forma de análise avançada que examina dados ou conteúdo para responder à pergunta “o que vai acontecer?” ou mais precisamente, “o que é provável que aconteça?”) e prescritiva (forma de análise avançada que examina dados ou conteúdo para responder à pergunta “o que deve ser feito?” ou “o que podemos fazer para que determinado evento aconteça?”), atividades que, embora sujeitas a grande margem de automação, são realizadas em função de um destinatário humano.

### **Gestão por resultados e gestão por processos: intersecções**

Como já referido, os modernos métodos de gestão utilizados pela Administração Pública são todos dependentes, com graus de intensidade variada, da análise de dados para a realização de suas atividades. Não obstante este traço comum, diferentes modelos de gestão priorizam aspectos gerenciais distintos e adotam abordagens próprias em função do respectivo elemento-chave de implantação.

Múltiplos métodos de gestão podem ser adotados de forma simultânea ou paralela em uma única instituição, com o objetivo de aproveitamento dos pontos fortes de cada abordagem gerencial. Nessa linha, é comum observarmos instituições que desenvolvem suas atividades orientadas, preponderantemente, pela Gestão por Resultados e pela Gestão por Processos.

A Gestão por Resultados tem por elemento-chave a definição de metas e indicadores. Segundo Gomes (2009, p. 69), este modelo se caracteriza como um “ciclo que começa com o estabelecimento dos resultados desejados, a partir da tradução dos objetivos de governo; prescreve o monitoramento e a avaliação do desempenho da organização ou da política pública a partir do alcance desses resultados; e retroalimenta o sistema de gestão, propiciando ações corretivas decorrentes dessa avaliação”. Na lição de Diniz, Ribeiro, Dieng e Santana (2006, p. 4), a adoção do modelo de Gestão por Resultados requer o abandono da visão legalista e a formulação de estratégias gerenciais que permitam ao órgão público identificar a meta a ser

atingida, bem como o caminho apropriado para o alcance da meta traçada. No mesmo sentido, Wegenast, Júnior e Trevenzoli (2017, p. 5) lecionam que a implantação bem sucedida da Gestão por Resultados deve considerar idealmente as seguintes dimensões: visão estratégica e escolha de prioridades; monitoramento e avaliação sistemáticos; gestão e desenvolvimento de pessoas; governança orientada para resultados.

Já na Gestão por Processos, o elemento-chave é a definição, estruturação e aprimoramento dos processos de trabalho, visando o aumento da eficiência. Segundo Turra Juliani e Salla (2018, p. 51), gestão por processos é “uma especialidade de gestão que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, através do foco nos processos ponta a ponta”. Como alertam Hörbe, Moura, Silva, Vargas e Machado (2015, p. 228), para desenvolver o gerenciamento por processos é necessário realizar o mapeamento de processos por meio de duas atividades: estudo do trabalho (processo de observação e levantamento de informações ligadas à cadeia de execução do trabalho realizado) e entendimento do trabalho (a partir das informações levantadas, busca-se compreender suas particularidades e entender sua existência). Na mesma linha, Silva (2012, p. 370) enfatiza o ciclo de vida da Gestão por Processos, sumarizado por um conjunto gradual e interativo de atividades que inclui: (1) planejamento e estratégia; (2) análise; (3) desenho e modelagem; (4) implantação; (5) monitoramento e controle; e (6) refinamento.

Da análise dos elementos apresentados, pode-se afirmar que a Gestão por Resultados tem foco na consecução de metas, definidas para ciclos de curto, médio e longo prazo. Essa abordagem prioriza a consecução dos objetivos, o que traz como risco a não estruturação dos processos de trabalho e o não tratamento das não-conformidades. Já a Gestão por Processos tem foco na melhoria contínua dos processos de trabalho, enfatizando a previsibilidade das rotinas e a redução de custos pela diminuição dos erros. Todavia, essa abordagem traz como risco mais evidente a burocratização da gestão na hipótese em que o ciclo de melhoria contínua não é adequadamente executado.

Para ambas as abordagens, a gestão orientada por dados se apresenta como método complementar e de apoio, na medida em que, por sua dedicação à coleta, estruturação e consumo de dados, permite decisões condizentes com a realidade do negócio. Todavia, não obstante sua função de apoio, a gestão por dados tem envergadura metodológica para ser considerada como modelo autônomo, cujo foco é a identificação de oportunidades, tanto de melhoria do portfólio de serviços e produtos já definidos, quanto para implementação de novas linhas de atuação, buscando responder às necessidades do usuário ou maximizar a capacidade produtiva do negócio. Nessa linha, a prioridade da gestão orientada por dados é conhecer a realidade do negócio, monitorando a dinâmica do ambiente negocial e do processo produtivo para introduzir as medidas interventivas necessárias ao atendimento da demanda e aproveitamento das oportunidades. A abordagem empírica do modelo, em que se prioriza a observação da realidade fática com o objetivo de codificar sua face mensurável, permite a adaptabilidade do negócio à realidade social.

### **Estratégias de gestão no Poder Judiciário**

A partir da edição da Resolução n. 70 (CNJ, 2009), o Poder Judiciário brasileiro adotou modelo de planejamento estratégico que utiliza conceitos da metodologia Balanced Scorecard (Chaer & Azevedo, 2009; Gangemi & Fernandes, 2010; Sauerbronn, Sauerbronn, Gangemi & Fernandes, 2016), iniciativa que incorporou rotina de definição de metas e indicadores de desempenho, promovendo com isso a ampla adoção da gestão por resultados. Do mesmo ato normativo consta recomendação para a criação de unidades de gestão estratégica, cujo quadro

de funções inclui a atuação na otimização dos processos de trabalho, com o que se buscou promover a assimilação da gestão por processos (Paz, Bermejo & Silva, 2020), objetivo este alcançado pelo macrodesafio de “aperfeiçoamento da gestão administrativa e da governança judiciária”, conforme Resolução n. 325 (CNJ, 2020).

Paralelamente à estratégia formalizada, a preocupação com a coleta, estruturação e qualificação de dados no âmbito do Poder Judiciário é uma realidade evidente. A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 sinaliza a importância dos dados para a administração da Justiça ao estabelecer que o Conselho Nacional de Justiça deve elaborar semestralmente relatório estatístico sobre processos e sentenças prolatadas, por unidade da federação, bem como elaborar relatório anual, propondo as providências que julgar necessárias, sobre a situação do Poder Judiciário e seus diferentes órgãos (artigo 103-B, §4º, incisos VI e VII).

A partir do mandamento constitucional, o Conselho Nacional de Justiça tem se dedicado à edição de normas que buscam a padronização das informações judiciais, pela definição de numeração única para os processos judiciais (Resolução n. 12, 2006), taxonomia única para classes, assuntos e movimentos (Resolução n. 46, 2007) e definição e conceituação de indicadores estatísticos básicos (Resolução n. 15, 2006 e Resolução n. 76, 2009). Além disso, o Conselho Nacional de Justiça passou a divulgar o anuário Justiça em Números, bem como instituiu o Prêmio CNJ de Qualidade (Portaria n. 88, 2020), importantes mecanismos de estímulo à qualificação dos dados judiciais produzidos nas diversas instituições integrantes do Poder Judiciário. Nessa caminhada, o mais recente passo dado pelo Conselho Nacional de Justiça foi a criação da Base Nacional de Dados do Poder Judiciário (DataJud) e seu credenciamento como fonte primária de dados do Sistema de Estatística do Poder Judiciário (Resolução n. 331, 2020).

Segundo Oliveira e Cunha (2020), o Judiciário brasileiro, seguindo diretrizes do Consenso de Washington no sentido da produção de informações judiciais acessíveis, de qualidade, atualizadas, disponibilizadas em padrão de dados abertos e que possam ser comparadas com as de outros sistemas de informações, sejam eles nacionais ou internacionais, está entre aqueles com melhor desempenho no que se refere à publicidade de estatísticas judiciais, disponibilizando grande parte dos indicadores pautados pelos organismos internacionais, por meio de um conjunto considerável de variáveis e indicadores quantitativos de desempenho reunidos pelo Conselho Nacional de Justiça no Módulo de Produtividade Mensal e consolidados anualmente no relatório Justiça em Números.

No que diz respeito à estratégia do Conselho Nacional de Justiça sobre a produção de dados judiciais, Kim e Soares (2019, p. 86) afirmam que, “para a instituição das adequadas políticas judiciárias, impõe-se a realização de adequados diagnósticos, que por sua vez, exigem o levantamento preciso dos dados, a realização de pesquisas e o uso do instrumento da estatística”. Na mesma linha, Soares (2020) alerta que “somente diagnosticando e compreendendo o funcionamento do Poder Judiciário é que podemos fornecer elementos para que sejam propostas melhorias da atividade jurisdicional, e conseqüentemente aprimorar o serviço que é prestado ao cidadão”.

Como se percebe, o conjunto orquestrado de iniciativas conduzidas pelo Conselho Nacional de Justiça sinaliza a relevância da gestão orientada por dados no âmbito do Poder Judiciário brasileiro. Ainda que não haja referência normativa ao modelo, as evidências demonstram preocupação com a tomada de decisão baseada em diagnóstico claro da realidade, sendo este justamente o resultado esperado do modelo em análise. A justificativa para esta orientação pode ser obtida a partir de Medeiros (2019), o qual, respaldado em vasta revisão

bibliográfica, sustenta que a incorporação da estratégia de dados possibilita que a organização desbloqueie o valor potencial da análise de dados, mensurável em termos de lucratividade, participação de mercado, crescimento, inovação, liderança de custos, qualidade de produtos e serviços, tempo de ciclo de entrega, satisfação do cliente, flexibilidade e rapidez na resposta ao atendimento de demandas do mercado em relação aos principais concorrentes, na medida em que “o mundo e os dados que o descrevem estão em um fluxo contínuo de mudança, logo as organizações que podem reconhecer as mudanças e reagir rápida e inteligentemente terão maior vantagem competitiva”.

### **Elementos essenciais para a adoção da gestão orientada por dados**

Não existe um modelo estático, pré-definido e reproduzível para implantação da gestão orientada por dados. O modelo tem características únicas cuja aderência à realidade do negócio precisa ser certificada, bem ainda importa em mudanças substanciais no processo de gestão, com impacto que deve ser previamente dimensionado, contextualizado e aceito. Os interessados devem ter em mente que a adoção do modelo é um processo gradual, dependente e revelador da maturidade da instituição e de sua capacidade de produzir, coletar, estruturar e consumir dados como atividade central de seu modelo de negócio. O importante, nesta jornada, é pensar grande, começar pequeno e estar preparado.

Mesmo não existindo um modelo padrão para implantação da gestão orientada por dados, propõe-se a seguir um conjunto de elementos a serem considerados no contexto da adoção do método, os quais podem ser sintetizados nas seguintes iniciativas: (a.) definição da prioridade estratégica; (b.) definição do modelo de implementação; (c.) formação de time especialista; (d.) adoção de modelo de governança de dados; (e.) desenvolvimento da cultura de gestão orientada por dados; (f.) investimento na qualidade dos dados; (g.) investimento na alfabetização em dados.

A adoção de determinado modelo de gestão ou a combinação de abordagens diversas, de forma simultânea ou paralela tendo em vista diferentes frentes de atuação, é, sobretudo, uma decisão estratégica. Compete à alta administração da instituição a análise dos cenários, avaliação de riscos e o desenho da estratégia organizacional em função de determinada abordagem gerencial. O papel das lideranças, nesse ponto, é essencial, seja por sua capacidade de mobilizar a instituição em função de determinada atividade, seja pela necessidade de canalizar recursos, tanto financeiros quanto de pessoal, em favor de projetos prioritários. A implementação de iniciativas transformacionais, dentre as quais se insere a gestão orientada por dados, somente será possível com o patrocínio das lideranças da organização (Falconi, 2009, p. 28).

Admitindo a existência de claro direcionador estratégico em favor da gestão orientada por dados, necessário definir o modelo de implantação condizente com a maturidade da organização e sua predisposição para assunção de riscos. Nesse sentido, a construção do modelo de gestão por dados deve ser estruturada em função de dois eixos principais: alcance e propósito. Quanto ao alcance, Wiseman (2018, p. 50) anota que a gestão orientada por dados pode ser implementada a partir de uma visão centralizada, em que análises são entregues por equipe de especialistas para usuários em toda a organização, ou por abordagem descentralizada, em que dados e ferramentas analíticas são construídos centralmente e, em seguida, habilidades são desenvolvidas para que os usuários possam realizar seus próprios projetos de análise, ressaltando que muitas organizações adotam modelo combinado ou híbrido, que usa os melhores elementos dos dois modelos básicos. Quanto ao propósito, Medeiros (2019, p. 5) aponta que a gestão orientada por dados pode adotar posicionamento defensivo, quando enfatiza

a conformidade normativa e o controle de dados, segurança, privacidade, integridade e qualidade, ou posicionamento ofensivo, quando enfatiza o gerenciamento flexível de dados que otimiza sua análise, modelagem, transformação e aprimoramento em suporte à estratégia competitiva em toda a organização. O autor adverte que a opção deve ser feita a partir da análise do ambiente de negócios, quando então a organização decide se pretende estabelecer defesas contra as forças externas ou exercer ativamente sua influência para alterar o equilíbrio a seu favor.

Qualquer que seja o modelo de implantação definido, existem dois requisitos comuns para a estratégia de implantação da gestão orientada por dados. O primeiro é a formação de um time especialista em ciência de dados, responsável pela coleta e estruturação dos dados, em observância às métricas relevantes; todavia, a atribuição desta equipe não se limita aos aspectos técnicos: é também sua função entender as necessidades do negócio e implementar as iniciativas capazes de concretizar a visão da liderança, formulando e priorizando projetos com potencial transformacional e compatíveis com sua capacidade de entrega. Esta equipe será então responsável pela construção das abordagens analíticas que serão utilizadas, de forma centralizada ou descentralizada, para o processo de tomada de decisão, identificando e avaliando casos de uso realistas que reflitam a estratégia e os objetivos do negócio (Choudhary; Linden & Vashisth, 2020, p. 4).

O segundo requisito comum é a adoção de um modelo de governança de dados. Segundo definição proposta pela International Data Management Association (2017, p. 125), governança de dados consiste no exercício de autoridade e controle (planejamento, monitoramento e aplicação) sobre a gestão de ativos de dados. Para Barbieri (2020, p. 52), a construção de um ambiente de dados funcional demanda modelo de governança formado por conjunto de políticas e procedimentos que envolve o cruzamento de diversas disciplinas, com foco central em qualidade de dados no sentido mais amplo deste conceito, passando pela busca de maturidade da instituição na gerência desses recursos, melhoria na valoração e produção dos dados, monitoração de seu uso, além de aspectos críticos de segurança, privacidade, ética e aderência a regras de conformidade. Abraham, Schneider e Brocke (2019) anotam que governança de dados define uma estrutura multifuncional para gerenciar dados como um ativo estratégico, especificando direitos de decisão e responsabilidades de uma organização sobre seus dados, bem como formaliza políticas, padrões, procedimentos e rotinas de monitoramento de conformidade. Brous, Janssen e Vilminko-Heikkinen (2016) advertem que não existe uma abordagem única para a organização de governança de dados, embora os órgãos de tomada de decisão devam ser identificados e a estrutura de governança deva ser formalizada conforme as necessidades da organização, a partir da definição de funções, áreas envolvidas e responsabilidades. Já para a Rollings (2020), a governança de dados deve observar a necessidade de práticas modernas - adaptáveis ao contexto de negócios - que possibilitem o aproveitamento de oportunidades, melhor gerenciamento de risco e segurança, bem como abordagens baseadas em transparência e confiança.

A adoção da gestão orientada por dados encontra na cultura organizacional seu maior desafio. Afinal, como consagrado no aforismo do célebre Peter Drucker, “a cultura come a estratégia no café da manhã” (Kucharska & Bedford, 2019, p. 1), premissa que sintetiza a constatação de que, não raramente, boas estratégias se perdem ao longo da organização por conta da incapacidade das lideranças de introduzirem um processo de mudança eficiente. Tomando por referência os conceitos propostos pela Física, a modificação da cultura organizacional lida com duas forças poderosas: entropia e inércia. A primeira, inspirada na Segunda Lei da Termodinâmica, revela a permanente tendência à desorganização; a segunda,

em referência à Primeira Lei de Newton, predispõe a organização a manter-se indiferente aos propósitos transformacionais. Uma abordagem possível para o enfrentamento desses obstáculos consiste na adoção de processo de comunicação interna capaz de disseminar o valor real da estratégia para a organização. A obtenção de resultados concretos, ainda que em frentes de trabalho específicas, é reveladora da mais-valia da estratégia e pode servir de argumento útil para o convencimento da organização. Logan & Rollings (2019, p. 8) destaca que o primeiro passo é identificar o seu atual estilo de tomada de decisão e reconhecer o desejo de mudança de estilo baseado em intuição para o modelo mais baseado em dados. Segundo o autor, “ser orientado por dados não destrói necessariamente coisas boas como consenso e acordo, mas pode servir como uma maneira nova e mais eficaz de construir acordo e cooperação”.

Nesse ponto, o investimento na qualidade dos dados revela a sua relevância. Não é possível fazer gestão orientada por dados sem dados confiáveis. Não é possível convencer uma organização a confiar em dados que não são confiáveis. Como se percebe, o processo de qualidade de dados adquire importância central na estratégia de dados, na medida em que é responsável pelos insumos gerenciais, bem como por relevante argumento de convencimento na disseminação da cultura de gestão por dados.

A definição de dados de qualidade pode ser construída a partir de sua função. Anstiss e Marjanovic (2012) relatam que um dos conceitos amplamente adotados para dados de qualidade resume-se a dados adequados para o uso na perspectiva do usuário final. Já Lucas (2011) avança no sentido de que dados são de alta qualidade se forem adequados para os usos pretendidos em operações de tomada de decisão e planejamento, conceito operacionalizado em múltiplas dimensões, entendidas como características valorizadas pelos consumidores.

Segundo Ramasamy e Chowdhury (2020), o modelo proposto pela International Data Management Association (DAMA) fornece uma lista abrangente das dimensões da qualidade dos dados, consolidadas em seis variáveis assim apresentadas: a.) Completude: a proporção de dados armazenados em relação ao potencial de “100% completo”; b.) Unicidade (ou exclusividade): nada será registrado mais de uma vez com base em como essa coisa é identificada; c.) Oportunidade: o grau em que os dados representam a realidade do momento necessário; d.) Validade: os dados são válidos se obedecerem à sintaxe (formato, tipo, intervalo) de sua definição; e.) Precisão (ou acurácia): o grau em que os dados descrevem corretamente o objeto ou evento do “mundo real” que está sendo descrito; f.) Consistência: a ausência de diferença, ao comparar duas ou mais representações de uma coisa com uma definição. Segundo os autores, essas dimensões convencionais da qualidade de dados permanecem relevantes, ainda que novas dimensões de avaliação, como confiança, confidencialidade e credibilidade, associadas ao atual momento de superprodução e consumo de informações, mereçam atenção.

A obtenção de dados de qualidade será possível a partir das regras definidas na governança de dados, as quais devem contemplar a especificação de requisitos negociais para a captação, produção, homologação e consumo dos dados ao longo da organização. Especificamente em relação à qualificação de dados já existentes, Chien (2019, p. 4) recomenda a adoção de abordagem baseada em métricas, por meio da definição do que a qualidade dos dados significa para a organização como um todo. Essa definição deve ser documentada, servindo como guia para a identificação de métricas de qualidade. A partir dessas métricas, deve ser estabelecido o perfil inicial dos dados e o perfil desejado dos dados, bem como iniciado o ciclo de melhoria e monitoramento.

Por fim, depois de definida a estratégia e a governança, formado o time especialista e alcançados padrões mínimos de qualidade de dados, quando a cultura organizacional já se sensibiliza pelo potencial das entregas, apresenta-se o momento de disseminar a gestão



orientada por dados para toda a organização. Para isso, é preciso que as pessoas sejam alfabetizadas em dados, iniciativa que, nos dizeres de Koltay (2016), consiste no desenvolvimento de um conjunto de habilidades específicas e base de conhecimento que capacita indivíduos a transformar dados em informações e em conhecimento acionável, permitindo-lhes acessar, interpretar, avaliar criticamente, gerenciar e usar eticamente os dados.

Este processo de alfabetização é um esforço necessário de inclusão em um ambiente datificado. Como alerta Gutiérrez (2019), a participação no novo ambiente exige mais do que apenas interesse em contribuir para a tomada de decisões; exige superar barreiras de participação como a assimetria de informação por parte dos utilizadores, que devem assumir a posição de agente de dados para que possam desenvolver suas próprias iniciativas. Estevão (2019), amparada em vasta revisão bibliográfica e recuperando os conceitos de dilúvio de dados e sobrecarga de informação, anota que o excesso de dados compromete sua utilização, sendo o letramento em dados concebido para mitigar os problemas de excesso de disponibilidade e falta de capacidade de manejo dos mesmos, na medida em que abordagens sociais estão disponíveis em escala mais ampla e variada do que as tecnológicas.

## Conclusão

A revisão bibliográfica permite afirmar que a gestão orientada por dados é método de gestão estruturado, conceitualmente maduro e consistente. Sua principal característica é permitir a tomada de decisão a partir da análise de dados concretos, aproximando o gestor da realidade em detrimento do processo decisório intuitivo. O modelo presta-se tanto como ferramenta de apoio aos modelos de gestão comumente adotados no Poder Judiciário, como a gestão por resultados e a gestão por processos, como também de modelo central de gestão, na medida em que reúne características aderentes ao processo de transformação digital vivenciado pelo sistema de justiça.

A implantação da gestão orientada por dados deve ser feita partindo da análise da maturidade institucional do ente interessado, admitindo que se trata de processo disruptivo pela introdução de nova cultura. A construção do roteiro para esta jornada deve considerar as boas práticas já consolidadas na literatura, com particular atenção para o processo de qualidade dos dados enquanto ponto chave para a alavancagem de resultados e convencimento quanto à relação de custo-benefício da metodologia. Gestores judiciais menos familiarizados com a metodologia ou descrentes de seu potencial devem considerar a necessidade de adequação do processo de trabalho às variáveis estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça.

Não obstante o presente estudo tenha concluído pela aderência da gestão orientada por dados ao modelo de negócio do Poder Judiciário, não avançou sobre a casuística da adoção do modelo dentre os tribunais brasileiros.

## Referências

- ABRAHAM, R.; SCHNEIDER, J.; BROCK, J. (2019). *Data governance: A conceptual framework, structured review, and research agenda*. International Journal of Information Management, v. 49, pp. 424-438. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.07.008>
- ANSTISS, S.; MARJANOVIC, O. (2012). *Understanding Data Quality Issues in Dynamic Organisational Environments: A Literature Review*. ACIS 2012 Proceedings, 35. Recuperado de <https://aisel.aisnet.org/acis2012/35>

- BARBIERI, C. (2020). *Governança de Dados - Práticas, Conceitos e Novos Caminhos* (livro eletrônico). Rio de Janeiro: Alta Books
- BROUS, P.; JANSSEN, M.; VILMINKO-HEIKKINEN, R. (2016). *Coordinating Decision-Making in Data Management Activities: A Systematic Review of Data Governance Principles*. In: Scholl, H. et al. (eds) *Electronic Government. EGOV 2016. Lecture Notes in Computer Science*, vol 9820. Springer, Cham, 2016. Recuperado de [https://doi.org/10.1007/978-3-319-44421-5\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-319-44421-5_9)
- CARDOSO, P. H. (2019). *Ciência de dados aplicada a dados governamentais abertos sob a ótica da Ciência da Informação* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Recuperado de <https://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/1039/1/Ci%C3%Aancia%20de%20Dados%20aplicada%20a%20Dados%20Governamentais%20Abertos%20sob%20a%20%C3%B3tica%20da%20Ci%C3%Aancia%20da%20Informa%C3%A7%C3%A3o-V6.pdf>
- CHAER, A. C. L.; AZEVEDO, J. S. F.; BONIFÁCIO, I. G. (2009). *Projeto de Gestão Estratégica do Poder Judiciário do Brasil*. Anais do II Congresso Consad de Gestão Pública. Recuperado de [https://biblioteca.cejamericas.org/bitstream/handle/2015/3180/Painel\\_24\\_Ana\\_Carolina\\_Chaer\\_formatado.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://biblioteca.cejamericas.org/bitstream/handle/2015/3180/Painel_24_Ana_Carolina_Chaer_formatado.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- CHIEN, M. (2019). *Drive Data Quality Improvement From a Foundation of Metrics*. Gartner Inc. Recuperado de <https://www.gartner.com/document/3953448?ref=solrAll&refval=275747566>
- CHOUDHARY, F.; LINDEN, A.; VASHISTH, S. (2020). *Staffing Data Science Teams: Mapping Capabilities to Key Roles*. Gartner Inc. Recuperado de <https://www.gartner.com/document/3983458?ref=solrAll&refval=275491713>
- Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988. Recuperado de [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)
- Descriptive Analytics; Predictive Analytics; Prescriptive Analytics. *Gartner Glossary* (recurso eletrônico). Recuperado de <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary>
- DINIZ, J. A.; RIBEIRO, J. F., Fº; DIENG, M., SANTANA, E. W. F. (2006). *Gestão por resultados na administração pública: a visão dos gestores dos três entes federativos brasileiros*. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENAPG360.pdf>
- ESTEVÃO, J. S. B. (2019). *Letramento informacional para reúso de dados nas ciências sociais em ambientes virtuais de pesquisa: proposta de requisitos e competências* (Tese de Doutorado). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil. Recuperado de <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/4675>
- FALCONI, V. (2009). *O verdadeiro poder* (livro eletrônico). Nova Lima: Falconi Consultores de Resultado. Recuperado de [https://www.academia.edu/36936403/O\\_Verdadeiro\\_Poder\\_Vicente\\_Falconi](https://www.academia.edu/36936403/O_Verdadeiro_Poder_Vicente_Falconi)
- FERNANDES, J. M.; GANGEMI, P. P. T. (2010). *Os resultados do projeto CNJ/FGV: aplicação do BSC no Judiciário brasileiro*. Rio de Janeiro: Cadernos FGV Projetos, v. 12, pp. 63-70. Recuperado de [https://conhecimento.fgv.br/sites/default/files/caderno\\_n12.pdf](https://conhecimento.fgv.br/sites/default/files/caderno_n12.pdf)
- Fundação Instituto de Administração (2020). *Indústria 4.0: o que é, consequências, impactos positivos e negativos [Guia Completo]*. São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <https://fia.com.br/blog/industria-4-0/>
- GOMES, E. G. M. (2009). *Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais* (Tese de Doutorado). EAESP/FGV, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de

- <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4652/72050100745.pdf?sequence=1>
- GUEDES, L. F. A. (2019). *Era da Informação: o que é e quais são os efeitos nas empresas*. Fundação Instituto de Administração (FIA). São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <https://fia.com.br/blog/era-da-informacao/>
- GUTIÉRREZ, M. (2019). *Participação num ambiente datificado: questões sobre literacia de dados*. *Comunicação e Sociedade*, v. 36, pp. 37-55. Recuperado de [https://doi.org/10.17231/comsoc.36\(2019\).2342](https://doi.org/10.17231/comsoc.36(2019).2342)
- HÖRBE, T. A. N.; MOURA, G. L.; SILVA, A. H.; VARGAS, K. S.; MACHADO, E. C. (2015). *Gestão por processos: uma proposta de melhoria aplicada a uma pequena empresa do ramo de alimentação*. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, Volume 10, Número 2, pp. 226-237. Recuperado de <https://www.revistasg.uff.br/sg/article/download/V10N2A2/SGV10N2A2/>
- International Data Management Association (2017). *Data Management Body of Knowledge* (2a ed.). Nova Jersey: DAMA.
- KIM, R. P.; SOARES, G. M. A. (2019). *Contribuições das estatísticas e das pesquisas como mecanismos de criação e avaliação das políticas públicas do Poder Judiciário*. *Revista CNJ*, v. 3(1), pp. 84-95. Recuperado de <https://www.cnj.jus.br/ojs/index.php/revista-cnj/article/view/38/1>
- KOLTAY, T. (2016). *Data governance, data literacy and the management of data quality*. *IFLA Journal*, v. 42(4), pp. 303-312. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0340035216672238>
- KUCHARSKA, W.; BEDFORD, D. A. D. (2019). *Knowledge Sharing and Organizational Culture Dimensions: Does Job Satisfaction Matter?* *Electronic Journal of Knowledge Management*, 17(1), pp. 1-18. Recuperado de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3406496](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3406496)
- LOGAN, D.; ROLLINGS, M. (2019). *CDO Success Factors: Culture Hacks to Create a Data-Driven Enterprise*. Gartner Inc.. Recuperado de <https://www.gartner.com/document/3975460?ref=solrAll&refval=275746867>
- LUCAS, A. (2011). *Corporate Data Quality Management: Towards a Meta-Framework*. *Anais da International Conference on Management and Service Science*, pp. 1-6. Recuperado de <https://10.1109/ICMSS.2011.5999365>
- MEDEIROS, M. M.; MAÇADA, A. C. G.; FREITAS, J. C. S., Jr. (2019). *O Efeito da Estratégia de Dados na Vantagem Competitiva*. *Anais do XXII Seminários em Administração SEMEAD*. Recuperado de <https://login.semead.com.br/22semead/anais/arquivos/1143.pdf>
- OLIVEIRA, F. L.; CUNHA, L. G. (2020). *Os indicadores sobre o Judiciário brasileiro: limitações, desafios e o uso da tecnologia*. *Revista Direito GV*, n. 16(1). Recuperado de <https://doi.org/10.1590/2317-6172201948>
- PARKINS, D. (2017). *The world's most valuable resource is no longer oil, but data*. *The Economist*. Recuperado de <https://www.economist.com/leaders/2017/05/06/the-worlds-most-valuable-resource-is-no-longer-oil-but-data>
- PATIL, DJ; MASON, H. (2015). *Data Driven* (livro eletrônico). California: O'Reilly Media.
- PAZ, B. C.; BERMEJO, P. H. S.; SILVA, S. A. M. (2020). *Gestão de processos como ferramenta para o aprimoramento da gestão pública*. *Anais do Encontro de Administração da Justiça EnAJUS*. Recuperado de <https://www.enajus.org.br/anais/assets/papers/2020/sessao-06/2-gesta-o-de-processos-como-ferramenta-para-o-aprimoramento-da-gesta-o-pu-blica.pdf>

- Portaria n. 88, de 08 de junho de 2020. Institui o regulamento do Prêmio CNJ de Qualidade, ano 2020. Recuperado de <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3341>
- PROVOST, F.; FAWCETT, T. (2013). *Data Science and Its Relationship to Big Data and Data-Driven Decision Making*. Big Data v. 1(1). Recuperado de <https://doi.org/10.1089/big.2013.1508>
- RAMASAMY, A.; CHOWDHURY, S. (2020). *Big data quality dimensions: a systematic literature review*. JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management (Online), [S. l.], v. 17, p. e202017003. Recuperado de <https://doi.org/10.4301/S1807-1775202017003>
- REIS, M. J. (2019). *Ciência de dados e ciência da informação: guia de alfabetização de dados para bibliotecários* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Sergipe, Aracaju, SE, Brasil. Recuperado de [https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/12667/2/MAKSON\\_%20JESUS\\_REIS.pdf](https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/12667/2/MAKSON_%20JESUS_REIS.pdf)
- Relatório Justiça em Números 2020. Recuperado de <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>
- Resolução n. 12, de 14 de fevereiro de 2006. Cria o Banco de Soluções do Poder Judiciário e dá outras providências. Recuperado de <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=206#:~:text=RESOLVE%3A,Justi%C3%A7a%20ou%20da%20pr esta%C3%A7%C3%A3o%20jurisdiccional>
- Resolução n. 15, de 20 de abril de 2006. Dispõe sobre a regulamentação do Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário, fixa prazos e dá outras providências. Recuperado de <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/210#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20regula menta%C3%A7%C3%A3o%20do,prazos%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias>
- Resolução n. 325, de 29 de junho de 2020. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Recuperado de <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>
- Resolução n. 331, de 20 de agosto de 2020. Institui a Base Nacional de Dados do Poder Judiciário – DataJud como fonte primária de dados do Sistema de Estatística do Poder Judiciário – SIESPJ para os tribunais indicados nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal. Recuperado de <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3428>
- Resolução n. 46, de 18 de dezembro de 2007. Cria as Tabelas Processuais Unificadas do Poder Judiciário e dá outras providências. Recuperado de <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/167>
- Resolução n. 76, de 12 de maio de 2009. Dispõe sobre os princípios do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, estabelece seus indicadores, fixa prazos, determina penalidades e dá outras providências. Recuperado de <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/110>
- ROLLINGS, M. (2020). *Data and Analytics Strategies Primer for 2020*. Gartner Inc.. Recuperado de <https://www.gartner.com/document/3979830?ref=solrAll&refval=275496484>
- ROLLINGS, M.; WHITE, A. (2020). *Build a Data-Driven Enterprise*. Gartner Inc. Recuperado de <https://www.gartner.com/document/3981770?ref=solrAll&refval=274791437>
- SAUERBRONN, F. F.; SAUERBRONN, J. F. R.; GANGEMI, P. P. T.; FERNANDES, J. M. (2016). *Estratégia e gestão do Poder Judiciário: uma proposta de estudo das práticas sociais relacionadas ao BSC*. Revista do Serviço Público, n. 67(1), pp. 7-30. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/18277>
- SEMIDÃO, R. A. M. (2014). *Dados, Informação e Conhecimento enquanto elementos de compreensão do universo conceitual da ciência da informação: contribuições teóricas*

- (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual Paulista, Marília, SP, Brasil. Recuperado de [https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/semidao\\_ram\\_me\\_mar.pdf](https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/semidao_ram_me_mar.pdf)
- SILVA, S. O. (2012). *Pensamento Sistêmico e gestão por processos: uma revisão sistemática*. Anais do 8º Congresso Brasileiro de Sistemas. Recuperado de [https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1\\_8cbs/22.pdf](https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1_8cbs/22.pdf)
- SOARES, G. M. A. (2020). *Importância das pesquisas judiciárias no desenvolvimento de políticas públicas e diagnósticos de sucesso utilizando a Base Nacional de dados Processuais do Poder Judiciário – DataJud*. I Workshop de Ciência de Dados do Poder Judiciário: Estatística Aplicada ao Direito. Recuperado de <https://www.cnj.jus.br/agendas/i-workshop-de-ciencias-de-dados-do-poder-judiciario-estatistica-aplicada-ao-direito/>
- TURRA, M. E. D.; JULIANI, L. I.; SALLA, N. M. C. G. (2018). *Gestão de Processos de Negócio – BPM: Um Estudo Bibliométrico sobre a Produção Científica Nacional*. Revista Administração em Diálogo, v. 20(3). Recuperado de <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/36961>
- WEGENAST, T. A.; JÚNIOR, A.; TREVENZOLI, M. R. (2017). *Práticas e metodologias de gestão para resultados - análise de benchmarking*. Anais do X Congresso Consad de Gestão Pública. Recuperado de [http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-16\\_03.pdf](http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-16_03.pdf)
- WERTHEIN, J. (2000). *A sociedade da informação e seus desafios*. Ci. Inf. v. 29(2), p. 71-77. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/ci/v29n2/a09v29n2.pdf>
- WISEMAN, J. M. (2018). *Data-Driven Government: The Role of Chief Data Officers*. IBM Center for The Business of Government. Recuperado de <http://www.businessofgovernment.org/report/data-driven-government-role-chief-data-officers>