DA DEMANDA TECNOLÓGICA AO PROCESSO CRÍTICO: GESTÃO ESTRATÉGICA DE DEMANDAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO MECANISMO DE INTELIGÊNCIA JUDICIÁRIA NOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA BRASILEIROS

FROM TECHNOLOGICAL DEMANDS TO CRITICAL PROCESSES: STRATEGIC IT DEMAND MANAGEMENT AS A MECHANISM OF JUDICIAL INTELLIGENCE IN BRAZILIAN STATE COURTS

RENATA ALVES - Técnica Judiciária -Chefe da Divisão de Projetos e Portfólios de Tecnologia da Informação da Secretaria de Tecnologia da Informação do TJPR. Graduada em Gestão Pública pela UFPR, Pós-Graduada em Gestão de Departamentos Jurídicos pela Legale Educacional e em Gestão de Tecnologia da Informação pela Uninter.

E-mail: renata.alves@tjpr.jus.br.

Lattes:

https://lattes.cnpq.br/6314776162045723

Este artigo analisa a gestão estratégica de demandas de Tecnologia da Informação (TI) como mecanismo de inteligência judiciária aplicado à identificação de fragilidades em processos de trabalho críticos de Tribunais de Justiça. Objetiva-se demonstrar que solicitações dirigidas à área de TI podem constituir sinais institucionais capazes de revelar gargalos, riscos, lacunas procedimentais, indefinição de responsabilidades e inexistência ou insuficiente estruturação de fluxos de trabalhos. O estudo adota abordagem de pesquisa qualitativa, bibliográfica e documental, de caráter teórico-propositivo, enriquecida por observação profissional qualificada na gestão de demandas, projetos e portfólios de TI em um Tribunal de Justiça Estadual de grande porte. Ao final, entende-se que a análise estruturada dessas demandas permite deslocar o foco da solução tecnológica para o problema institucional subjacente, de modo a subsidiar decisões estratégicas sobre processos críticos previamente à informatização.

Palavras-chave: Inteligência judiciária; Gestão de demandas de TI; Processos de trabalho; Decisão estratégica.

This article analyzes the strategic management of Information Technology (IT) demands as a mechanism of judicial intelligence applied to the identification of weaknesses in critical work processes within Brazilian State Courts. It aims to demonstrate that requests submitted to IT departments may constitute institutional signals capable of revealing bottlenecks, risks, procedural gaps, unclear responsibilities, and absent or insufficiently structured workflows. The study adopts a qualitative, bibliographic, and documentary research approach of a theoretical-propositional nature, enriched by qualified professional observation in IT demand, project, and portfolio management within a large State Court. It concludes that the structured analysis of these demands can shift the focus from the technological solution to the underlying institutional problem, thereby supporting strategic decisions concerning critical processes prior to computerization.

Keywords: *Judicial intelligence; IT demand management; Workflow; Strategic decision-making.*

INTRODUÇÃO

A crescente centralidade da tecnologia no funcionamento dos Tribunais de Justiça torna as demandas dirigidas à área de Tecnologia da Informação progressivamente relevantes para a continuidade e o aprimoramento das atividades judiciais e administrativas. Sistemas, integrações, painéis gerenciais, extrações de dados, automações, melhorias evolutivas, adequações e cumprimentos normativos passaram a ocupar lugar central no dia a dia das instituições judiciárias. De outro lado, a presença crescente da tecnologia no cotidiano dos tribunais não elimina uma questão anterior e mais sensível: antes de decidir pelo desenvolvimento de uma solução de TI, é essencial compreender qual o problema institucional a ser resolvido por meio da demanda apresentada.

Em muitos casos, solicitações nesse contexto não decorrem, propriamente, da ausência de sistema ou de funcionalidade. Elas revelam fragilidades em processos de trabalho, indefinição de responsabilidades e ausência de padronizações, lacunas de dados, dependência excessiva de conhecimento tácito, ausência de consolidação de conhecimento explícito, sobreposição de atribuições ou inexistência de fluxo formalmente estruturado. Nesses cenários, a resposta tecnológica, se adotada de modo imediato e sem diagnóstico suficiente, poderá implicar a informatização da desorganização, transferindo para o ambiente digital

ambiguidades que deveriam ter sido enfrentadas no plano institucional.

Essa constatação é particularmente relevante em Tribunais de Justiça, cuja atuação depende da continuidade e da confiabilidade de processos de trabalho críticos. Tais processos envolvem atividades essenciais à prestação jurisdicional, à gestão e organização judiciária, ao cumprimento de obrigações normativas, à rastreabilidade das informações, à integração entre unidades e à tomada de decisões estratégicas. A instabilidade, a informalidade e a ausência desses fluxos podem comprometer não apenas a eficiência interna, mas também a capacidade da instituição responder adequadamente às necessidades de magistrados, servidores, unidades judiciais, unidades administrativas, órgãos de fiscalização, órgãos de controle, operadores do Direito e jurisdicionados.

A literatura sobre gestão da informação contribui para essa reflexão ao reconhecer que organizações mais inteligentes são aquelas capazes de captar sinais do ambiente, organizar informações e utilizá-las para produzir conhecimento voltado à ação institucional (CHOO: 2002). No mesmo sentido, a teoria da construção de sentido (sensemaking) nas organizações permite compreender que situações ambíguas exigem interpretação qualificada antes da decisão, pois a organização precisa construir significado sobre o que ocorre antes de definir como agir (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD: 2005). Aplicada ao contexto dos Tribunais de Justiça, essa perspectiva permite compreender a demanda de TI como evidência institucional de valor a ser interpretada.

A relação entre tecnologia, pessoas e processos também constitui ponto central do presente estudo. A tecnologia integra um sistema organizacional no qual se relacionam tarefas, pessoas, estrutura e tecnologia, de modo que alterações em uma dessas dimensões repercutem nas demais (LEAVITT: 1964). A adoção de sistemas de informação, automações ou integrações exige, portanto, clareza prévia sobre o processo de trabalho que se pretende apoiar. Davenport e Short observam que a tecnologia pode ser instrumento relevante de redesenho e aperfeiçoamento do trabalho, mas sua efetividade depende da compreensão dos processos organizacionais que serão transformados (DAVENPORT; SHORT: 1990). De modo convergente, os estudos de gestão de processos de negócio indicam que processos devem ser identificados, modelados, analisados e aprimorados de forma sistemática, especialmente quando sustentam atividades essenciais da organização (DUMAS et al.: 2013).

No campo da decisão estratégica, a contribuição de Simon permanece atual ao demonstrar que decisões organizacionais ocorrem sob condições de racionalidade limitada, diante de restrições de conhecimento, atenção e capacidade de processamento, o que torna a identificação dos problemas e o estabelecimento de prioridades componentes centrais do processo decisório (SIMON: 1993). Em Tribunais de Justiça, essa premissa é decisiva: se as demandas tecnológicas são recebidas de forma dispersa, sem critérios de qualificação e sem vinculação clara aos processos de trabalho impactados, a decisão tende a ser orientada por urgências aparentes, pressões localizadas ou percepções fragmentadas. Se, ao contrário, essas demandas são analisadas estrategicamente,

podem formar uma base informacional apta a revelar quais processos críticos demandam estruturação, revisão, padronização ou apoio sistêmico.

No plano normativo, a criação do Centro de Inteligência do Poder Judiciário pela Resolução nº 349/2020 do Conselho Nacional de Justiça evidencia a preocupação institucional com a identificação e o tratamento de demandas estratégicas, bem como com a produção de conhecimento voltado ao aprimoramento da atuação judicial e administrativa (BRASIL: 2020). No âmbito da Justiça Estadual, a Resolução nº 295-OE do Tribunal de Justiça do Paraná instituiu o Centro de Inteligência do Poder Judiciário do Paraná com a finalidade de identificar e propor o tratamento adequado de demandas estratégicas, repetitivas e de massa. Entre suas competências, destacam-se a identificação das causas geradoras de conflitos, a realização de estudos sobre fatores que impactam a eficiência institucional, a proposição de aperfeiçoamentos procedimentais e o incentivo ao desenvolvimento de ferramentas tecnológicas capazes de qualificar a gestão das demandas judiciais (PARANÁ: 2021). A norma parte do pressuposto de que a análise estruturada de informações permite compreender fenômenos complexos, identificar suas causas e subsidiar intervenções mais adequadas e eficientes no âmbito organizacional.

Embora tradicionalmente associada ao tratamento de litigiosidade estratégica e à gestão de demandas repetitivas, propõe-se compreender, para fins deste artigo, a inteligência judiciária como uma capacidade institucional de identificar sinais relevantes, produzir conhecimento qualificado e apoiar a tomada de decisões sobre processos essenciais ao funcionamento dos tribunais. Sob essa ótica, as demandas encaminhadas à área de Tecnologia da Informação transcendem seu caráter meramente operacional e passam a constituir importantes fontes de informação acerca de fragilidades organizacionais, permitindo revelar gargalos, riscos, sobreposições ou convergências de competências, lacunas procedimentais e deficiências em fluxos de trabalho que, muitas vezes, permanecem invisíveis às estruturas formais de gestão.

Diante disso, o presente artigo tem por objeto a gestão estratégica de demandas de Tecnologia da Informação em Tribunais de Justiça, compreendida como mecanismo de inteligência judiciária aplicado à identificação de fragilidades ou inexistência de processos de trabalhos críticos. O objetivo é demonstrar que as solicitações de TI, quando adequadamente qualificadas, podem revelar não apenas necessidades tecnológicas, mas desafios institucionais subjacentes relacionados a processos, pessoas, dados, informações, regras de negócio, responsabilidades e decisões pendentes.

A partir desse contexto, formula-se o seguinte problema de pesquisa: de que modo a gestão estratégica de demandas de Tecnologia da Informação pode funcionar como mecanismo de inteligência judiciária para identificar fragilidades ou inexistência de processos de trabalho críticos em Tribunais de Justiça?

A pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica e documental, com estrutura teórico-propositiva, sendo enriquecida por observação profissional decorrente da atuação da autora na área de gestão de demandas, projetos e portfólios de TI no TJPR. Ressalta-se que a contribuição empírico-

reflexiva não tem por finalidade apresentar estudo de caso institucional, avaliar unidades administrativas ou expor dados internos. Espera-se, em verdade, conferir lastro prático à análise sobre a forma como demandas de TI podem revelar fragilidades, lacunas ou inexistência de processos de trabalho críticos.

A hipótese sustentada é que a gestão estratégica de demandas de Tecnologia da Informação, ao deslocar a análise da solução tecnológica pretendida para o problema institucional subjacente, permite formar base informacional para decisões estratégicas relacionadas a processos de trabalho críticos. Sob essa perspectiva, a demanda de TI passa a ser compreendida como sinal institucional capaz de indicar necessidade de estruturação de fluxo, de atividades, de tarefas, definição de papéis, qualificação de dados, revisão de processos, capacitação, integração sistêmica, ou decisão negocial prévia.

A contribuição deste estudo consiste em propor uma compreensão da gestão estratégica de demandas de Tecnologia da Informação como mecanismo de leitura institucional capaz de converter solicitações tecnológicas dispersas em informações qualificadas sobre processos de trabalho críticos. No plano teórico, o artigo articula os campos da inteligência judiciária, da gestão da informação, da decisão organizacional e da gestão de processos de trabalho, demonstrando que a demanda de TI pode constituir evidência de fragilidades processuais, informacionais, normativas, negociais ou decisórias. No plano prático, propõe-se que a qualificação dessas demandas considere o processo impactado, os atores e as responsabilidades envolvidas, a qualidade dos dados, a estabilidade das regras de negócio, os riscos e a criticidade institucional, de modo a subsidiar a definição da intervenção mais adequada. Para desenvolver esse argumento, o artigo apresenta inicialmente a concepção de inteligência judiciária adotada, examina a interdependência entre tecnologia, pessoas e processos, analisa as demandas de TI como sinais institucionais e, por fim, demonstra como sua gestão estratégica pode formar a base informacional para decisões relacionadas à estruturação, revisão ou informatização de processos críticos.

2 INTELIGÊNCIA JUDICIÁRIA COMO CAPACIDADE DE LEITURA INSTITUCIONAL

A expressão inteligência judiciária tem sido frequentemente associada à identificação de fenômenos processuais relevantes, à racionalização da prestação jurisdicional e à produção de conhecimento institucional destinado ao aprimoramento da atuação dos tribunais. No plano normativo, a criação do Centro de Inteligência do Poder Judiciário pela Resolução nº 349/2020 do Conselho Nacional de Justiça evidencia a institucionalização de estruturas destinadas à identificação e ao tratamento qualificado de fenômenos relevantes à atuação judicial (BRASIL: 2020).

No âmbito da Justiça Estadual do Paraná, a Resolução nº 295/2021-OE institui o Centro de Inteligência do Poder Judiciário do Paraná, atribuindo-lhe, entre outras competências, a identificação de causas geradoras de litígios, a proposição de aperfeiçoamentos procedimentais e a sugestão de desenvolvimento de ferramentas tecnológicas para melhor identificação de

demandas judiciais repetitivas e massivas (PARANÁ: 2021). Essas competências revelam, no campo específico disciplinado pelas normas, uma lógica institucional de identificação de sinais, investigação de causas e produção de subsídios para intervenção. É essa lógica, portanto, e não uma ampliação formal das atribuições dos Centros de Inteligência, que serve de ponto de partida para a extensão analítica proposta neste estudo. Embora esse marco normativo costume ser lido a partir de fenômenos ligados à atividade jurisdicional, sua lógica permite uma compreensão mais ampla: inteligência judiciária também envolve a capacidade de interpretação de sinais relevantes do funcionamento institucional pelos Tribunais.

Para fins deste estudo, a inteligência judiciária é compreendida, portanto, como a capacidade institucional de organizar, qualificar e interpretar informações oriundas da atividade judicial e administrativa, convertendo-as em conhecimento útil à tomada de decisão. Essa concepção desloca a inteligência de uma dimensão meramente informacional para uma dimensão decisória. Não basta acumular dados, produzir relatórios ou registrar solicitações. É primordial atribuir sentido às informações disponíveis, identificar padrões, reconhecer fragilidades e compreender que determinados sinais institucionais podem revelar problemas mais profundos do que aqueles inicialmente verificados.

O artigo não pretende afirmar que a Resolução CNJ nº 349/2020 atribua formalmente aos Centros de Inteligência a gestão dos processos administrativos internos ou das demandas de Tecnologia da Informação. Propõe-se, na realidade, uma extensão analítica da lógica da inteligência judiciária, qual seja a capacidade de captar sinais, identificar causas subjacentes, organizar informações e subsidiar decisões institucionais qualificadas.

A literatura sobre gestão da informação oferece base relevante para essa compreensão. Choo sustenta que organizações inteligentes são aquelas capazes de utilizar a informação para compreender o ambiente, criar conhecimento e orientar a ação organizacional (CHOO: 2002). Essa perspectiva é especialmente adequada ao contexto dos Tribunais de Justiça, pois esses órgãos operam com elevado volume de dados, múltiplos fluxos administrativos e jurisdicionais, sistemas interdependentes e processos de trabalho cuja eficiência depende da articulação entre áreas distintas. A inteligência, nesse sentido, não se limita à disponibilidade de informação, mas pressupõe capacidade de leitura, seleção e interpretação daquilo que efetivamente importa para a instituição.

A teoria do sensemaking também contribui para o tema. Weick, Sutcliffe e Obstfeld demonstram que a construção de sentido nas organizações envolve interpretar circunstâncias, extrair sinais e produzir compreensões plausíveis capazes de orientar a ação organizacional (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD: 2005). As demandas dirigidas às áreas de TI apresentam, muitas vezes, esse mesmo caráter ambíguo: chegam formuladas como pedido de sistema, melhoria, automação ou extração de dados, mas podem ocultar problemas de processo, indefinição de responsabilidades, ausência de padronização, lacunas decisórias ou inexistência de fluxo formal. A inteligência judiciária, nesse contexto, consiste em não aceitar a demanda apenas em sua aparência, mas interpretá-la como sinal institucional.

Essa leitura é essencial porque, em organizações complexas, o problema apresentado nem sempre coincide com o problema real. Um pedido de automação pode revelar excesso de trabalho manual decorrente de fluxo mal desenhado ou de ausência de processo de trabalho; uma solicitação de relatório pode indicar a ausência de dados confiáveis ou de responsabilidade clara pela informação; uma demanda de integração pode expor fragmentação entre unidades que executam etapas de um mesmo processo crítico; uma solicitação recorrente de ajuste em sistema pode demonstrar que a regra de negócio ainda não foi suficientemente definida ou que há dependência extrema da área de TI. Em todos esses casos, a demanda tecnológica não deve ser vista apenas como item de atendimento: trata-se de evidência sobre a forma como o Tribunal organiza, executa e controla seus processos de trabalho.

A contribuição de Simon também é relevante para essa análise, pois a tomada de decisão pressupõe identificar os problemas que merecem atenção, estabelecer prioridades, formular alternativas e avaliá-las dentro dos limites de conhecimento e capacidade de processamento dos agentes (SIMON: 1993). Em Tribunais de Justiça, decisões relacionadas a processos críticos não podem depender exclusivamente de urgências percebidas, pressões localizadas ou da ordem de chegada das solicitações: exigem uma base informacional que considere a natureza do problema, os riscos envolvidos e as consequências institucionais da não atuação. A gestão estratégica de demandas de TI, quando estruturada com esse propósito, contribui para formar essa base e, portanto, aproxima-se de uma função de inteligência judiciária.

Cumpre destacar que essa concepção não transforma a área de TI em instância decisória final sobre processos institucionais, nem atribui à tecnologia a responsabilidade de definir sozinha prioridades institucionais. Ao contrário: reconhece que as demandas tecnológicas podem revelar informações qualificadas sobre processos críticos, e que essas informações devem subsidiar decisões institucionais das áreas competentes. A inteligência judiciária, nesse recorte, não substitui a decisão administrativa: qualifica-a; tampouco substitui a análise negocial, mas evidencia sua imprescindibilidade antes da adoção de uma solução sistêmica.

Em termos práticos, a capacidade institucional de inteligência também se revela na aptidão dos Tribunais para reconhecer, a partir dos sinais que recebe, onde seus processos são frágeis, indefinidos ou inexistentes. Quando esses sinais chegam sob a forma de demandas de TI, essa leitura ajuda a evitar que a tecnologia seja acionada como resposta automática para problemas que exigem antes definição de fluxo, papéis, informações ou decisões institucionais. A análise estruturada dessas solicitações amplia, assim, a capacidade de reconhecer fragilidades antes da informatização, automação ou integração de sistemas.

3 TECNOLOGIA, PESSOAS E PROCESSOS NOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA

A compreensão da demanda de TI como sinal institucional exige reconhecer que a tecnologia não atua de forma autônoma no interior das organizações. Sistemas de informação, painéis, integrações, automações e funcionalidades digitais não produzem eficiência de maneira isolada: sua efetividade depende da forma como se articulam com processos de trabalho definidos, papéis institucionais claros, dados confiáveis, regras de negócio minimamente estabilizadas e pessoas capazes de operar, interpretar e sustentar a solução adotada.

Nos Tribunais de Justiça, essa articulação assume especial relevância porque muitos processos de trabalho possuem natureza crítica. A tramitação de atos administrativos e judiciais, a gestão de informações gerenciais e funcionais, o cumprimento de determinações normativas, a expedição de documentos, o atendimento a unidades internas, a integração entre sistemas e a produção de dados institucionais dependem de fluxos confiáveis. Quando tais fluxos não estão formalizados, quando as responsabilidades são difusas ou quando a regra de negócio ainda não foi suficientemente definida, a tecnologia passa a ser convocada para resolver problemas que não são exclusivamente tecnológicos.

Leavitt, ao tratar da mudança organizacional, propôs a leitura integrada entre tarefas, pessoas, estrutura e tecnologia, demonstrando a interdependência entre essas dimensões (LEAVITT: 1964). Embora o modelo não utilize exatamente a formulação contemporânea do tripé processos, pessoas e sistemas, sua contribuição permanece relevante porque evidencia que a tecnologia não pode ser examinada de forma separada da organização do trabalho. Um sistema implantado sem clareza sobre tarefas, responsabilidades e estrutura decisória tende a produzir efeitos limitados ou mesmo a reforçar disfunções já existentes.

Essa interdependência muda a forma de analisar a demanda de TI. Quando uma unidade demanda um novo sistema, uma automação ou uma integração, a primeira análise não deve se restringir à viabilidade técnica ou à forma de execução da solução: deve-se verificar qual processo de trabalho está sendo impactado, quem são os atores envolvidos, quais decisões precisam ser tomadas, quais dados alimentam o fluxo, quais normas orientam a atividade e quais riscos decorrem da manutenção da situação atual. Sem essa leitura, a tecnologia pode ser tratada como resposta imediata para um problema cuja causa permanece desconhecida.

Davenport e Short propõem uma visão integrada entre Tecnologia da Informação e redesenho de processos, segundo a qual as possibilidades tecnológicas devem ser consideradas à luz do processo de trabalho, assim como o redesenho do processo deve considerar as capacidades oferecidas pela tecnologia (DAVENPORT; SHORT: 1990). Uma solução concebida sem análise adequada do processo pode gerar fragmentação, sobreposição de sistemas, automações de baixa efetividade e dependência contínua de ajustes posteriores. Em instituições complexas, como os Tribunais de Justiça, esse risco é ampliado porque uma decisão tecnológica tomada sobre processo mal definido pode impactar diversas unidades, sistemas integrados e rotinas essenciais.

Os estudos de gestão de processos de negócio reforçam a necessidade de identificar, modelar, analisar e aprimorar processos antes ou durante sua transformação tecnológica. Dumas

et al. estruturam a gestão de processos a partir de um ciclo que compreende a identificação, a modelagem e a descoberta de processos, sua análise, redesenho, automação e monitoramento (DUMAS et al.: 2013). Essa abordagem permite distinguir a demanda por sistema da necessidade de desenvolvimento. Em determinados casos, a providência prioritária pode ser mapear o fluxo, definir responsabilidades, padronizar procedimentos, sanear dados ou estabelecer regras decisórias.

Rummler e Brache também oferecem contribuição importante ao analisarem o desempenho organizacional a partir dos espaços existentes entre unidades formais da organização, uma vez que parte importante dos problemas se manifesta justamente nas interfaces (RUMMLER; BRACHE: [s.d.]). Em Tribunais de Justiça, muitos processos críticos atravessam diferentes áreas, órgãos, Secretarias, unidades administrativas, unidades judiciais, dentre outras. A fragilidade costuma surgir quando uma área entrega informação incompleta à outra, quando a responsabilidade por determinada decisão não está clara, quando o sistema registra uma etapa que o processo real não executa ou quando cada unidade compreende o fluxo de maneira distinta. Nesses casos, a demanda de TI pode ser o primeiro registro visível e formalizado de uma falha que, na verdade, está localizada no desenho do trabalho intra e interunidades.

Daí decorre uma premissa central deste estudo: a tecnologia deve apoiar processos de trabalho compreendidos e não substituir a necessidade de compreendê-los. Um processo inexistente, informal ou contraditório não se torna eficiente apenas porque passa a ser executado em ambiente digital. Ao contrário, a informatização pode tornar mais rígidas as falhas anteriores, dificultando correções posteriores e ampliando a dependência das áreas pela TI em relação à solução sistêmica. A automação de um fluxo mal definido tende a cristalizar ambiguidades; a integração entre sistemas sem clareza sobre origem, responsabilidade e qualidade dos dados tende a multiplicar inconsistências; a construção de relatórios sem definição prévia de indicadores tende a produzir informação sem capacidade decisória.

A relação entre processos, pessoas e sistema exige, ainda, atenção à dimensão do conhecimento tácito. Muitas rotinas institucionais em Tribunais de Justiça funcionam porque determinados servidores conhecem exceções, caminhos informais, entendimentos históricos e práticas não documentadas. Quando essas rotinas são transformadas em demandas de TI, a ausência de formalização se torna evidente: a área técnica passa a necessitar de regras claras para desenvolver ou alterar sistemas, mas encontra procedimentos sustentados por memória individual, interpretações dispersas ou decisões não consolidadas. A demanda tecnológica, nesse momento, revela uma lacuna de processo, de conhecimento explícito, não apenas uma necessidade de sistema.

As pessoas, por sua vez, não devem ser compreendidas apenas como usuárias finais das soluções de TI, pois desempenham funções distintas na definição, execução, validação e sustentação dos processos de trabalho. No âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, a Instrução Normativa nº 274/2026 (PARANÁ: 2026) atribui ao Gestor Negocial a representação dos interesses da área demandante, a articulação das definições

negociais e a verificação da aderência da solução às necessidades institucionais, enquanto ao Gestor Técnico compete coordenar as ações de natureza técnica relacionadas à demanda. Essas atribuições não se confundem com a responsabilidade e o zelo institucional pelo processo de trabalho, que pode pertencer à unidade, autoridade ou agente distinto. Por essa razão, a qualificação de uma demanda de TI deve ocorrer de maneira colaborativa, envolvendo o Gestor Negocial, os responsáveis pelo processo, a área técnica e, quando necessário, outras unidades ou instâncias decisórias competentes. Quando não há clareza sobre quem define as regras de negócio, decide exceções, valida dados, homologa resultados e responde pelo processo, decisões de natureza negocial tendem a ser indevidamente transferidas às equipes técnicas, gerando retrabalho, insegurança e soluções sistêmicas construídas sobre indefinições institucionais.

Na prática, isso exige incorporar à gestão de demandas perguntas diagnósticas relacionadas a processos, pessoas e sistemas. Antes de classificar uma demanda apenas por tipo técnico, esforço estimado ou urgência declarada, é necessário verificar se o processo de trabalho existe, se depende de dados e informações confiáveis, se envolve decisão institucional pendente e se a solução pretendida é compatível com a maturidade do fluxo que se deseja informatizar. Essas perguntas deslocam a análise da solução solicitada para o problema institucional que a originou. O tripé passa, então, a funcionar como critério estruturante da análise de demandas, e não apenas mera formulação acessória ou referência conceitual.

4 DEMANDAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO SINAIS DE FRAGILIDADE OU DE INEXISTÊNCIA DE PROCESSOS DE TRABALHO

A partir da interdependência entre tecnologia, pessoas e processos, torna-se possível analisar as demandas de TI sob perspectiva mais ampla do que aquela limitada à execução técnica da solução solicitada. Em Tribunais de Justiça, uma demanda por sistema pode ser formulada como necessidade tecnológica, mas sua origem nem sempre está na tecnologia em si. Muitas vezes o pedido encaminhado à área de TI representa manifestação visível de um problema anterior, relacionado à forma como o trabalho está (ou não) organizado, decidido, documentado e executado.

A demanda de Tecnologia da Informação, portanto, não deve ser interpretada apenas como unidade operacional de fila de atendimento, mas como sinal institucional. Ela expressa uma tensão entre o modo como determinado processo de trabalho funciona e o modo como a instituição espera que ele funcione. Como a solução pretendida costuma ser apresentada de forma objetiva, o problema institucional subjacente pode permanecer oculto. Sob a ótica da teoria da construção do sentido, circunstâncias e sinais adquirem significado por meio de um processo interpretativo que permite construir uma compreensão capaz de orientar a ação (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD: 2005). Aplicada à gestão de demandas de TI, essa perspectiva recomenda não confundir a descrição inicial solicitada com a causa do problema institucional: o pedido

constitui ponto de partida da análise, não sua conclusão.

Essa perspectiva, contudo, não permite concluir que toda demanda de TI decorra de uma fragilidade ou inexistência de processo de trabalho. Há solicitações cuja origem é predominantemente tecnológica, relacionadas, por exemplo, à obsolescência de componentes, ao encerramento de suporte de fornecedores, à correção de vulnerabilidades de segurança, à necessidade de ampliação de capacidade ou desempenho, à atualização de arquitetura, à continuidade de serviço ou à substituição de soluções negocial ou tecnicamente inadequadas. Também podem surgir demandas de evolução tecnológica em processos já formalizados, com responsabilidades, dados e regras de negócio suficientemente definidos. Nesses casos, o problema apresentado corresponde efetivamente à solução solicitada, sem que exista disfunção processual subjacente. A gestão estratégica de demandas não deve, assim, presumir a existência de fragilidade institucional, mas verificar sua ocorrência mediante análise estruturada. O caráter de sinal atribuído à demanda significa que ela deve desencadear investigação qualificada sobre o processo impactado, permitindo distinguir necessidades essencialmente tecnológicas daquelas que revelam problemas processuais, informacionais, normativos, negociais ou decisórios.

Nesse sentido, uma demanda tecnológica pode revelar fragilidades importantes de processos de trabalho quando o fluxo existe na prática, mas opera sem padronização suficiente. Trata-se de situação comum em organizações complexas, nas quais diferentes unidades executam atividades semelhantes com interpretações distintas, registros próprios, controles paralelos ou critérios informais. A solicitação de sistema surge, então, como tentativa de uniformizar o trabalho, mas a padronização não pode ser transferida integralmente à tecnologia. Antes da solução sistêmica, é necessário identificar quais etapas compõem o processo, quem decide cada fase, quais dados e informações são necessários, quais exceções são admitidas e quais responsabilidades devem ser formalizadas.

Também há demandas que evidenciam inexistência de processo de trabalho. Nesses casos, a área não possui fluxo minimamente estruturado, mas busca, na tecnologia, uma forma de organizar atividades e tarefas. O risco é relevante: desenvolver ou automatizar solução para processo inexistente pode levar à criação de um sistema que tenta decidir, por sua própria lógica, aquilo que deveria ter sido definido internamente, no âmbito da área negocial competente. A tecnologia passa a preencher vazios de decisão, o que fragiliza tanto a solução técnica quanto a legitimidade do fluxo resultante. Sistemas precisam de regras, entradas, saídas, responsáveis e critérios: quando esses elementos não existem, a demanda revela a necessidade prévia de estruturação processual.

A ausência de processo formal também costuma aparecer na dependência excessiva de conhecimento tácito. Enquanto o trabalho permanece no plano manual ou semiautomatizado, essa dependência pode ficar pouco visível; entretanto, quando a rotina passa a ser objeto de demanda de TI, a falta de documentação se torna obstáculo concreto. A equipe técnica não deve ser responsabilizada por definir, por conta própria, regras de negócio a partir de conhecimento prático disperso, interpretações divergentes ou decisões não

registradas. A demanda, nesse ponto, evidencia que o processo depende mais de memória individual do que de desenho institucional.

Outro sinal relevante diz respeito à indefinição de papéis. A demanda de TI pode revelar que não há clareza sobre quem é responsável por demandar, validar, decidir, homologar, manter dados, tratar exceções ou responder pelos resultados do processo. Essa indefinição tende a deslocar decisões negociais para a área técnica, especialmente quando a demanda é apresentada como alteração "simples" de sistema. Contudo, a área de Tecnologia da Informação não deve substituir a instância responsável pela definição do processo: quando a área técnica precisa decidir regra de negócio, interpretar exceções institucionais ou arbitrar conflitos entre unidades, há indício de fragilidade de processos e de insuficiência decisória anterior.

A lacuna de dados constitui outro aspecto frequentemente revelado pelas demandas tecnológicas. Solicitações de painéis, relatórios, extrações e indicadores podem indicar não apenas necessidade de visualização da informação, mas ausência de base confiável, origem de dados indefinida, campos não padronizados, registros incompletos ou divergência entre sistemas. A produção de informação útil à decisão depende da qualidade dos dados que alimentam o processo – e a informação só adquire valor organizacional quando é selecionada, interpretada e incorporada à ação institucional (CHOO: 2002). Sem dados confiáveis e contextualizados, qualquer relatório pode apenas sofisticar a aparência de incertezas.

Demandas de integração sistêmica exigem leitura semelhante. Em Tribunais de Justiça, muitos processos críticos atravessam sistemas distintos e unidades administrativas diferentes. Quando surge a necessidade de integração, é preciso verificar se o problema decorre apenas de ausência de comunicação técnica entre sistemas ou se revela fragmentação do processo de trabalho. A integração tecnológica pode ser necessária, mas não substitui a integração processual (RUMMLER; BRACHE: [s.d.]).

Há, ainda, demandas que apontam para instabilidade normativa ou ausência de definições administrativas e negociais da instância competente, que impactam a instituição como um todo. Determinados fluxos dependem de interpretação de norma, definição de competência, deliberação administrativa ou pactuação entre áreas. Quando essas definições não estão consolidadas, a demanda de TI pode chegar de forma prematura: a equipe técnica é acionada para realizar análise técnica ou desenvolver solução, mas a regra que deveria orientar a solução ainda não foi suficientemente definida. Nesses casos, o encaminhamento adequado pode não ser o desenvolvimento imediato, mas a devolução qualificada da questão à instância competente para definição negocial, normativa ou administrativa.

Situação distinta, mas igualmente relevante, ocorre quando o ato normativo disciplina o fluxo de modo excessivamente fechado, detalhando etapas operacionais, formas de execução ou sequências procedimentais de maneira rígida. Em situações como essa, a norma deixa de estabelecer diretrizes, competências e parâmetros decisórios e passa a antecipar escolhas próprias do desenho do processo de trabalho ou da solução tecnológica. Esse hiperdetalhamento pode restringir alternativas técnicas mais eficientes, dificultar a

simplificação de fluxos, impedir ajustes evolutivos e obrigar o sistema a reproduzir uma lógica operacional que talvez não seja a mais adequada. Assim, a demanda de TI também pode revelar não apenas ausência ou instabilidade normativa, mas excesso de prescrição normativa, quando o ato normativo, ao tentar organizar o processo, acaba por engessar a própria capacidade institucional de aperfeiçoá-lo.

Essa distinção é fundamental para evitar que a tecnologia seja utilizada como atalho decisório ou como mera executora de opções normativas inadequadamente calibradas. Um sistema pode operacionalizar uma regra, mas não deve ser o lugar onde a regra é criada de forma implícita; do mesmo modo, não deve ser obrigado a cristalizar escolhas operacionais excessivamente rígidas quando a finalidade institucional poderia ser atendida por desenho mais simples, flexível e eficiente. Uma automação pode reduzir o esforço, mas não deve automatizar incertezas da área demandante; uma integração pode eliminar retrabalho, mas não deve encobrir ausência de responsabilidade sobre o dado; uma funcionalidade pode apoiar o usuário, mas não deve mascarar a inexistência, fragilidade ou engessamento do processo. A demanda de TI, quando analisada estrategicamente, permite identificar esses limites antes que a solução seja implementada.

A abordagem sistemática de gestão de processos descrita por Dumas et al. (2013) reforça a importância de conhecer e analisar o processo antes de sua transformação. A partir dessa premissa, propõe-se que a qualificação da demanda de TI inclua também a análise da maturidade do processo impactado. Antes de decidir pela solução tecnológica, cabe verificar se o processo está documentado, se possui responsáveis definidos, se seus dados são confiáveis, se suas regras são estáveis e se há consenso mínimo sobre seu funcionamento. Quando essas condições não estão presentes, a demanda não deve ser tratada apenas como necessidade de sistema, mas como sinal de atenção sobre processo.

A observação profissional qualificada que enriquece este estudo indica que essa distinção é recorrente na prática. Sem referência a casos específicos ou dados internos, é possível afirmar que muitas solicitações tecnológicas chegam acompanhadas de urgência e sem formulação suficiente do problema institucional: algumas apresentam a solução desejada antes da definição do fluxo; outras solicitam automação sem que o processo esteja padronizado; há demandas que requerem relatório sem que os dados estejam saneados, bem como pedidos de integração sem clareza sobre responsabilidade pela informação. Esses padrões reforçam a necessidade de uma etapa estruturada de qualificação.

Essa etapa tem por finalidade proteger a própria efetividade da solução. Quando a demanda é analisada apenas sob o prisma técnico, a tendência é perguntar se é possível desenvolver, integrar ou automatizar. Quando analisada estrategicamente, a pergunta muda: qual processo crítico está sendo impactado, qual problema institucional está sendo revelado e qual decisão institucional precisa anteceder a solução tecnológica? Essa mudança de pergunta é o que permite transformar a demanda em fonte de inteligência judiciária.

Quando classificadas segundo o processo de trabalho impactado, a natureza do problema, a recorrência, a abrangência, a criticidade, os riscos e as consequências da não

atuação, as demandas de TI podem revelar padrões institucionais relevantes. A recorrência de solicitações relacionadas ao mesmo fluxo pode indicar instabilidade processual, insuficiência da solução existente ou ausência de tratamento estrutural da causa do problema. A transversalidade, caracterizada por pedidos semelhantes formulados por diferentes unidades, pode evidenciar fragmentação de responsabilidades, falta de padronização ou deficiência de articulação entre áreas que participam de um mesmo processo. Alterações sucessivas em requisitos e regras de negócio podem indicar baixa maturidade decisória, instabilidade normativa ou ausência de entendimento institucional consolidado. Demandas emergenciais reiteradas podem revelar deficiência de planejamento, controles preventivos insuficientes ou processos ainda não institucionalizados. Cancelamentos, devoluções e permanências prolongadas em fila de portfólio, por sua vez, podem demonstrar ausência de patrocínio, indefinição de prioridade, dependências não resolvidas ou insuficiência na formulação do problema. Por fim, a reunião de solicitações inicialmente tratadas como pontuais pode indicar a existência de uma necessidade mais abrangente, justificando sua consolidação em iniciativa ou projeto estruturante. Desse modo, a análise agregada de demandas permite construir um mapa das fragilidades, dependências e necessidades de intervenção nos processos de trabalho dos Tribunais.

O ponto central é deslocar o foco da solução para o problema. A área demandante pode chegar com uma resposta previamente imaginada, mas a gestão estratégica de demandas deve retroceder um passo e investigar a pergunta anterior: qual fragilidade institucional embasou a solicitação? Em alguns casos, a resposta será efetivamente tecnológica; em outros, será processual, informacional, normativa, decisória ou relacionada à comunicação e à capacitação de pessoas. Reconhecer essa diferença é parte da maturidade institucional.

Com esse deslocamento, a demanda tecnológica deixa de ser vista como mero pedido de atendimento e passa a ser compreendida como entrada qualificada para leitura institucional. Sua análise permite identificar se o Tribunal está diante de necessidade sistêmica efetiva, fragilidade de processo, ausência de fluxo, indefinição de papéis, lacuna de dados, instabilidade normativa ou decisão pendente. Essa capacidade de distinção sustenta a hipótese deste artigo: a gestão estratégica de demandas de Tecnologia da Informação pode funcionar como mecanismo de inteligência judiciária porque permite reconhecer, antes da solução tecnológica, os problemas institucionais subjacentes aos processos de trabalho, em especial, críticos.

5 GESTÃO ESTRATÉGICA DE DEMANDAS COMO MECANISMO DE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Se as demandas de Tecnologia da Informação podem revelar fragilidades ou inexistência de processos de trabalho, a gestão estratégica dessas demandas passa a desempenhar papel muito mais amplo do que a simples organização de uma fila de atendimento: pode funcionar como mecanismo de diagnóstico institucional, permitindo ao Tribunal investigar a

natureza do problema apresentado, sua relação com processos críticos e as decisões que devem anteceder eventual solução tecnológica. Sua função principal, portanto, passa a ser a qualificação do problema institucional que se manifesta sob a forma de pedido tecnológico.

A demanda de TI, quando recebida sem análise estruturada, tende a ser conduzida a partir da solução inicialmente concebida ou previamente indicada pelo demandante. Contudo, a solução indicada nem sempre corresponde à natureza real do problema. A gestão estratégica, nesse sentido, introduz uma etapa prévia decisiva: compreender o que a demanda revela sobre o processo de trabalho impactado. Essa etapa permite distinguir se a necessidade é efetivamente sistêmica ou se exige intervenção de natureza processual, informacional, normativa, negocial ou decisória.

A distinção mencionada é relevante porque a tecnologia somente produz valor quando inserida em um contexto minimamente compreendido. A adoção de uma solução tecnológica sem análise do processo pode produzir efeitos colaterais relevantes: deslocamento de responsabilidade, rigidez de fluxos mal definidos, aumento de retrabalho, criação de controles paralelos ou dependência excessiva da área técnica para resolver indefinições que deveriam ser negociais ou gerenciais.

Para fins analíticos, o diagnóstico institucional proposto neste estudo estrutura-se em cinco dimensões complementares, formuladas a partir da articulação entre gestão da informação, gestão de processos, decisão organizacional e gestão de demandas de TI. Essas dimensões não constituem etapas necessariamente sequenciais, mas perspectivas de análise do problema subjacente à solicitação tecnológica. Sua aplicação busca identificar se a demanda encontra condições mínimas para tratamento sistêmico, se depende de providências anteriores ou se requer encaminhamento distinto daquele inicialmente solicitado.

A primeira dimensão refere-se ao processo de trabalho impactado. A qualificação da demanda deve verificar se o processo existe e se está suficientemente formalizado, quais são suas etapas, entradas, saídas, pontos de decisão, exceções e unidades participantes, bem como se sua execução ocorre de maneira uniforme. Também é necessário identificar se as áreas envolvidas compartilham a mesma compreensão sobre o fluxo e se existem procedimentos documentados que orientem sua realização. A ausência desses elementos pode indicar que a solicitação tecnológica decorre de processo inexistente, informal, fragmentado ou insuficientemente compreendido, hipótese em que o mapeamento, a padronização ou o redesenho do fluxo poderá anteceder a implementação da solução.

A segunda dimensão compreende as pessoas, os papéis e as responsabilidades institucionais. A análise deve identificar quem responde pelo processo de trabalho, quem define e valida requisitos, quem decide situações excepcionais, quem mantém os dados, quem homologa os resultados e quais instâncias possuem autoridade para deliberar sobre questões controvertidas. Deve-se, ainda, distinguir as atribuições do demandante, do responsável pelo processo, do Gestor Negocial, do Gestor Técnico, dos usuários e das autoridades decisórias eventualmente envolvidas. Quando essas responsabilidades não estão claramente

estabelecidas, há risco de transferência indevida de decisões negociais ou administrativas para a área de TI, produzindo retrabalho, insegurança decisória e soluções construídas sobre definições institucionais ainda instáveis.

A terceira dimensão diz respeito aos dados e às informações que sustentam o processo. Demandas por relatórios, painéis, integrações, automações ou novas funcionalidades devem ser examinadas quanto à existência, origem, integridade, padronização, atualização, rastreabilidade e responsabilidade pelos dados utilizados. É preciso verificar se diferentes sistemas ou unidades registram as mesmas informações de maneira consistente, se os campos possuem significado institucionalmente compartilhado e se os dados disponíveis permitem produzir informação confiável para a operação e para a tomada de decisão. Quando essas condições não estão presentes, a providência prioritária poderá consistir no saneamento, na padronização ou na definição da responsabilidade sobre os dados, evitando que a solução tecnológica apenas reproduza ou amplifique inconsistências preexistentes.

A quarta dimensão abrange as regras de negócio e as decisões institucionais que orientam o funcionamento do processo. Sistemas e automações dependem de critérios suficientemente claros para tratar situações ordinárias e excepcionais, enquanto integrações exigem definições sobre origem, responsabilidade, compartilhamento e prevalência das informações. A gestão estratégica da demanda deve, portanto, verificar se as regras estão formalizadas, se há consenso mínimo entre as áreas envolvidas, se existem interpretações divergentes e se determinadas definições dependem de deliberação negocial, administrativa ou normativa. Quando a demanda chega antes da estabilização dessas decisões, a solução tecnológica deve ser condicionada à manifestação da instância competente, pois a área de TI pode operacionalizar regras institucionalmente definidas, mas não deve criá-las implicitamente durante o desenvolvimento.

A quinta dimensão, por fim, relaciona-se à criticidade do processo e às consequências institucionais da não atuação. A análise deve considerar a relevância do processo para a prestação jurisdicional, a continuidade administrativa, o cumprimento de obrigações normativas, a segurança da informação, a proteção de dados, a rastreabilidade de atos, a integração entre unidades e a manutenção de serviços essenciais. Também devem ser avaliados a abrangência da demanda, os riscos envolvidos, a existência de alternativas operacionais, as dependências técnicas ou institucionais e os efeitos de eventual atraso, interrupção ou inadequação da solução. Essa dimensão permite distinguir urgência declarada de criticidade institucional e contribui para que a priorização não seja determinada exclusivamente pela ordem de chegada, pela pressão circunstancial ou pela facilidade técnica de execução.

A contribuição de Simon é especialmente relevante nesse ponto. Ao demonstrar que as organizações decidem sob condições de racionalidade limitada, utilizando informações disponíveis e estruturas decisórias possíveis (SIMON: 1993), o autor evidencia por que a gestão estratégica de demandas de TI contribui para melhorar a qualidade dessas informações. Ela organiza os elementos necessários à decisão, quais sejam a natureza do problema, o processo

impactado, os atores envolvidos, os dados necessários, os riscos existentes, as dependências técnicas e consequências institucionais. Sem essa qualificação, a decisão tende a se apoiar em percepções fragmentadas ou em urgências aparentes.

O diagnóstico institucional produzido pela gestão de demandas também permite diferenciar caminhos de tratamento. Uma demanda pode resultar em desenvolvimento de sistema, bem como pode indicar necessidade de mapeamento de processo, revisão de fluxo, padronização de procedimento, definição de responsável, saneamento de dados, capacitação de usuários, decisão administrativa prévia ou reavaliação da solução pretendida. Essa diferenciação é essencial para evitar que todo problema institucional seja convertido automaticamente em demanda de TI. Em muitos casos, a melhor resposta à demanda tecnológica não é desenvolver imediatamente, e sim compreender melhor o processo que se pretende apoiar.

A qualificação prévia protege a efetividade da tecnologia. Soluções de TI se tornam mais consistentes quando construídas sobre processo já compreendido, dados confiáveis, responsabilidades definidas e diretrizes institucionais claras. A gestão estratégica de demandas funciona, nesse contexto, como etapa que reduz retrabalho, evita soluções frágeis e protege o emprego da capacidade técnica e dos recursos públicos.

A noção de diagnóstico institucional também permite lidar melhor com a recorrência das demandas. Quando múltiplas solicitações surgem sobre o mesmo processo, sistema ou dado, o problema pode não estar em cada pedido individual, mas no desenho do fluxo que os origina. Nesses casos, atender pontualmente cada demanda pode aliviar sintomas urgentes e emergenciais, mas não enfrentar a causa. A gestão estratégica permite, portanto, identificar padrões e sugerir tratamento mais adequado, como redesenho do processo, revisão de regras de negócio, consolidação de dados, definição de responsabilidades e autoridade decisória, ou conversão de pequenas demandas em um projeto estruturante.

Essa capacidade de observação transversal é o que aproxima a gestão de demandas de TI de um mecanismo de inteligência judiciária. Uma vez que a demanda tecnológica evidencia ausência de processo ou lacuna de papéis e instâncias de decisão, o Tribunal tem a oportunidade de agir antes de informatizar a fragilidade. Desse modo, uma atuação preventiva evita que sistemas sejam desenvolvidos para acomodar indefinições em vez de apoiar processos devidamente estruturados.

Nesse sentido, a gestão estratégica de demandas de TI atua como ponte entre a solicitação tecnológica e a decisão institucional. Ela não substitui a instância decisória competente, mas apoia o refinamento dos elementos que chegam a ela. Ao organizar informações sobre processo, pessoas, dados, risco, criticidade e sistema, permite melhor compreensão do que está em jogo previamente às decisões da Administração. A demanda torna-se, portanto, insumo para compreender onde o Tribunal precisa intervir para preservar ou aprimorar processos de trabalho essenciais, complexos ou, especialmente, críticos.

Essa abordagem também protege a área de TI de uma expectativa incompatível com sua função, competência e suas atribuições institucionais. A TI deve apoiar, sustentar e evoluir soluções tecnológicas; contudo, não cabe responsabilizá-la por resolver, sozinha, processos inexistentes, regras indefinidas ou decisões não tomadas. Ao indicar que determinada solicitação depende de definição de fluxo, validação negocial, saneamento de dados ou decisão administrativa prévia, não se está negando o acesso à tecnologia – reconhece-se, apenas, que a implementação da solução está diretamente vinculada a condições anteriores.

Consolida-se, assim, a hipótese de que a gestão estratégica de demandas de TI pode funcionar como mecanismo de inteligência judiciária. Ao qualificar solicitações tecnológicas, identificar fragilidades de processo, revelar lacunas de dados, explicitar indefinições de papéis e apontar para decisões pendentes, ela forma a base informacional para decisões estratégicas mais consistentes, cuja discussão constitui a próxima etapa do raciocínio do presente estudo.

6 BASE INFORMACIONAL PARA DECISÕES ESTRATÉGICAS SOBRE PROCESSOS CRÍTICOS

A gestão estratégica de demandas de TI, quando compreendida como mecanismo de diagnóstico institucional, produz uma consequência relevante: a formação da base informacional para decisões estratégicas relacionadas a processos de trabalho críticos. Essa base não se limita ao registro quantitativo de demandas recebidas, atendidas ou pendentes: seu valor está na capacidade de organizar informações sobre a natureza dos problemas apresentados, os processos impactados, as unidades envolvidas, os riscos identificados, as dependências existentes, a maturidade do fluxo e as condições necessárias para eventual informatização, integração ou automação.

Nos Tribunais de Justiça, decisões sobre processos críticos não deveriam ser tomadas apenas a partir da urgência declarada por determinada unidade, da ordem cronológica de chegada das demandas ou da possibilidade técnica imediata de execução. Processos críticos envolvem atividades cuja fragilidade pode comprometer a continuidade do serviço, a segurança da informação, a rastreabilidade de atos e dados, o cumprimento de obrigações normativas, a eficiência administrativa ou a própria prestação jurisdicional. Por isso, a decisão sobre intervir, ou não, em determinado fluxo exige compreensão mais ampla do problema institucional envolvido.

A base informacional estruturada pela gestão estratégica de demandas de TI permite justamente esse deslocamento. Em vez de analisar cada solicitação como pedido isolado, os Tribunais podem passar a observar conjuntos de demandas relacionados a determinados processos, sistemas, dados ou fluxos institucionais. Essa leitura possibilita identificar padrões que não seriam percebidos pela análise fragmentada dos pedidos. Demandas sucessivas sobre um mesmo fluxo podem revelar instabilidade processual. Solicitações reiteradas de relatório podem indicar ausência de base de dados confiável. Pedidos frequentes de automação podem demonstrar excesso de trabalho manual decorrente de processo mal desenhado. Demandas de integração podem

expor fragmentação entre áreas que participam de um mesmo processo crítico ou complexo.

Essa perspectiva dialoga com a contribuição de Choo, para quem o uso estratégico da informação exige a capacidade organizacional de captar sinais, interpretar dados e transformá-los em conhecimento orientado à ação (CHOO: 2002). A informação, nesse sentido, não possui valor apenas por estar registrada. Seu valor surge quando é organizada, contextualizada e relacionada a uma decisão institucional. Aplicada à gestão de demandas de TI, essa premissa indica que a fila de solicitações pode deixar de ser apenas acúmulo operacional e passar a constituir fonte qualificada de conhecimento sobre o funcionamento real de processos de trabalho dos Tribunais, especialmente sobre aqueles críticos ou complexos.

A contribuição de Simon também é relevante para a análise. Ao tratar dos processos decisórios nas instituições, o autor demonstra que os agentes operam sob limites de racionalidade, conhecimento e capacidade de processamento, sem condições de conhecer todas as alternativas e consequências possíveis (SIMON: 1993). Em contextos complexos, nenhuma instância decisória dispõe de conhecimento completo sobre todos os processos, sistemas, riscos e

dependências existentes. A gestão estratégica de demandas de Tecnologia da Informação contribui, portanto, para reduzir essa limitação ao organizar informações relevantes sobre o problema apresentado, a criticidade do processo, as alternativas de encaminhamento e as consequências da não atuação.

A base informacional, portanto, cumpre papel intermediário entre o diagnóstico e a decisão. Ela não substitui, de fato, a autoridade competente para decidir, mas qualifica o conteúdo que chega à decisão superior. Ao indicar que determinada demanda envolve processo inexistente, fluxo informal, dados inconsistentes, regra de negócio instável ou responsabilidade indefinida, a gestão de demandas de TI permite que a decisão seja tomada com maior clareza sobre o que está realmente em jogo. A pergunta deixa de ser apenas se a área de Tecnologia da Informação deve, ou não, atender determinado pedido. Passa a ser qual intervenção institucional é necessária para preservar, estruturar ou aprimorar o processo crítico envolvido. Nesse contexto, a decisão estratégica pode assumir diferentes formas. Em alguns casos, a resposta adequada será o desenvolvimento de nova funcionalidade ou sistema. Em outros, será a integração entre módulos, a automação de etapas manuais, a evolução de solução existente ou a construção de um painel de acompanhamento. Contudo, há situações em que a decisão mais adequada será, certamente, anterior à tecnologia: mapear processo, definir responsabilidades, consolidar entendimento institucional ou submeter questão à deliberação competente. A base informacional produzida pela gestão de demandas de TI permite distinguir esses caminhos.

Essa distinção é fundamental para evitar que a decisão tecnológica seja tomada de forma prematura. Quando a demanda de TI é acolhida apenas porque há possibilidade técnica de execução, incorre-se no risco de produzir solução funcional e tecnicamente correta, mas institucionalmente frágil. Um sistema pode ser desenvolvido conforme o pedido recebido e, ainda assim, não resolver o problema real se o processo subjacente permanecer indefinido ou instável.

Uma automação pode reduzir esforço em determinada etapa, mas ampliar inconsistências se os dados de entrada não forem confiáveis. Uma integração pode conectar sistemas, mas não eliminar conflito de responsabilidade sobre a informação. Por isso, a decisão estratégica deve considerar a maturidade do processo que se pretende apoiar.

A literatura de gestão de processos contribui para esse cuidado ao enfatizar que processos precisam ser identificados, modelados, analisados, redesenhados, automatizados e monitorados de maneira sistemática (DUMAS et al.: 2013). A partir dessa ótica, uma demanda de Tecnologia da Informação vinculada a processo crítico ou complexo deve ser examinada como oportunidade de verificar se o fluxo possui condições mínimas para ser informatizado ou automatizado. Quando essas condições estão ausentes, a decisão estratégica pode consistir em priorizar a estruturação do processo antes da solução tecnológica. Essa decisão, embora possa parecer menos imediata, tende a produzir resultados mais sustentáveis.

Rummler e Brache também ajudam a compreender por que a base informacional deve considerar as interfaces entre diferentes unidades. Os autores demonstram que o trabalho transita entre estruturas funcionais e que essas interfaces constituem pontos particularmente relevantes para análise e aprimoramento do desempenho de processos (RUMMLER; BRACHE: [s.d.]). Em Tribunais de Justiça, processos críticos frequentemente atravessam unidades administrativas, judiciais e técnicas. A gestão estratégica de demandas de TI permite identificar essas zonas de passagem, principalmente quando áreas distintas solicitam soluções para partes de um mesmo problema. A decisão estratégica, nesses casos, não deve ser fragmentada, mas considerar o processo de ponta a ponta.

Em se tratando de prioridade, a base informacional ganha destaque. A priorização de demandas tecnológicas não pode ser reduzida tão somente a cálculo de esforço ou disponibilidade de equipes. Embora esses elementos sejam relevantes, a decisão deve considerar o impacto institucional do processo afetado, a gravidade do risco, a abrangência da demanda, a consequência da não atuação, a dependência de outros sistemas, a exposição normativa e a existência de alternativa operacional viável. A gestão estratégica de demandas de TI permite, portanto, organizar esses elementos de modo comparável, oferecendo subsídios para que a instituição escolha com maior racionalidade onde concentrar sua capacidade negocial e técnica.

Essa racionalidade é especialmente necessária em ambientes de capacidade limitada. A área de Tecnologia da Informação dos Tribunais de Justiça lida com sustentação de sistemas, demandas evolutivas, integrações, segurança cibernética, dados, projetos táticos e estratégicos, infraestrutura, adequações normativas, dentre outros. A ausência de uma base informacional qualificada tende a favorecer decisões reativas, orientadas por pressão circunstancial ou visibilidade momentânea. A presença dessa base permite que a instituição diferencie demandas urgentes daquelas críticas, pedidos localizados de problemas estruturais, solicitações de baixa maturidade de necessidades efetivamente prontas para solução tecnológica.

A distinção entre urgência e criticidade merece destaque. A urgência costuma expressar percepção temporal: algo precisa ser resolvido rapidamente. A criticidade, por sua vez, expressa impacto institucional: algo compromete processo crítico, risco relevante, continuidade, rastreabilidade ou obrigação institucional. Nem toda demanda urgente é crítica e vice-versa. A gestão estratégica de demandas de TI contribui para evidenciar essa diferença, evitando que a decisão institucional seja capturada apenas pela pressão do momento.

A observação profissional que enriquece este estudo indica que essa distinção é frequente na prática. Algumas solicitações chegam revestidas de urgência, mas dependem de definições negociais ainda inexistentes. Outras são apresentadas como pequenas melhorias do ponto de vista negocial, mas

incidem sobre processos críticos que podem ter efeito relevante sobre a eficiência ou a segurança institucional. Há demandas de baixa complexidade técnica que exigem decisão institucional sensível, assim como demandas tecnicamente complexas que dependem apenas de execução planejada. A base informacional permite explicitar essas diferenças e reduzir a assimetria entre a solução solicitada e o problema real.

Outro aspecto relevante é a capacidade de a base informacional indicar quando uma demanda de TI deve ser convertida em projeto estruturante. Nem toda solicitação de TI deve permanecer como atendimento pontual. Quando uma demanda envolve múltiplas unidades, impacta processo crítico, exige revisão de fluxo, depende de integração entre sistemas, afeta dados institucionais relevantes ou exige decisões sucessivas, pode ser adequado tratá-la como projeto. A gestão estratégica de demandas de TI permite identificar essa transição. O pedido deixa de ser visto como alteração localizada e passa a ser reconhecido como intervenção ainda mais ampla sobre processo essencial.

Da mesma forma, a base informacional pode indicar quando a solução tecnológica deve ser suspensa ou condicionada. Essa decisão é delicada, mas inevitável em alguns casos. Se o processo não está definido, se a regra de negócio é instável, se os dados são inconsistentes ou se não há responsável pela validação, avançar para desenvolvimento pode gerar retrabalho e falsa expectativa de atendimento. Nesses casos, a gestão estratégica de demandas de TI deve registrar as condições pendentes e orientar que a solução tecnológica somente prossiga após a maturação mínima do processo. Trata-se, portanto, de decisão voltada à proteção da efetividade institucional, não de negativa imotivada de atendimento.

Essa abordagem também fortalece a rastreabilidade decisória. Quando a demanda de TI é qualificada com base em critérios claros, torna-se possível compreender por que determinado pedido foi priorizado, convertido em projeto, devolvido para complementação, condicionado à definição de processo ou direcionado para outra forma de tratamento. A decisão deixa de depender exclusivamente da memória dos envolvidos e passa a estar sustentada por registros que explicitam contexto, critérios e fundamentos. Em instituições complexas, essa rastreabilidade é essencial para preservar continuidade administrativa e evitar que mudanças de equipe ou de gestão apaguem o histórico das escolhas realizadas.

Quando se fala sobre lacunas recorrentes, entende-se que a base informacional produzida pela gestão estratégica de demandas de TI também permite aos Tribunais de Justiça reconhecê-las com mais agilidade. Se diversas demandas revelam ausência de documentação de processos, isso pode indicar a necessidade de fortalecimento de práticas de mapeamento e formalização de processos. Se muitos pedidos dependem de saneamento de dados, pode haver fragilidade informacional mais ampla. Se as demandas frequentemente chegam sem responsável negocial definido, existe problema de atribuição de papéis. Se a área de Tecnologia da Informação é acionada para decidir sobre regras de negócio, há insuficiência decisória anterior. O valor da base, então, está justamente em permitir que a instituição enxergue padrões para além de casos individuais.

Diante disso, pode-se afirmar que a gestão de demandas de TI se aproxima novamente da inteligência judiciária. A inteligência não se manifesta apenas na capacidade de produzir respostas, mas na capacidade de formular melhores perguntas a partir dos sinais disponíveis. A base informacional permite questionar quais processos concentram maior fragilidade, quais fluxos carecem de formalização, quais dados são mais vulneráveis, quais unidades dependem de conhecimento tácito, quais soluções tecnológicas estão sendo usadas para compensar ausência de processos e quais decisões institucionais precisam ser tomadas antes de qualquer automação ou informatização. Essas perguntas qualificam a atuação dos Tribunais de Justiça em grau elevado.

A relação entre base informacional e decisão estratégica também exige reconhecer que a tecnologia não é etapa final obrigatória de toda demanda. Em alguns casos, a melhor decisão será não desenvolver, ao menos naquele momento. Em outros, será simplificar o processo antes de informatizá-lo, ou consolidar o entendimento institucional antes de parametrizar o sistema. Essa postura evita que Tribunais transformem toda necessidade institucional em demanda técnica. Ao contrário, permite que a tecnologia seja acionada quando houver clareza suficiente sobre processos, dados, pessoas e decisões que sustentam a solução.

Essa perspectiva não reduz a centralidade da Tecnologia da Informação nos Tribunais de Justiça. Pelo contrário, reconhece que a área de tecnologia ocupa posição estratégica justamente porque recebe sinais provenientes de múltiplas unidades e processos. A gestão estratégica de demandas de TI permite que esses sinais sejam organizados e interpretados, oferecendo à instituição uma visão transversal de suas necessidades. Enquanto cada área percebe seu próprio problema, a gestão de demandas de TI pode revelar conexões entre problemas, sobreposições, dependências e fragilidades comuns. Essa visão transversal é uma das razões pelas quais a demanda de TI pode ser fonte relevante de inteligência institucional.

Assim, a base informacional para decisões estratégicas sobre processos críticos deve reunir, no mínimo, informações sobre o processo impactado, a origem da demanda, a natureza do problema, a maturidade do fluxo, os atores responsáveis, os dados necessários, as regras de negócio, os riscos de não atuação, a criticidade institucional, a dependência tecnológica e o tipo de intervenção recomendada. Esses elementos permitem que a decisão deixe de ser resposta isolada a uma solicitação e passe a ser escolha informada sobre

o processo de trabalho que se pretende preservar ou transformar.

A gestão estratégica de demandas de TI, portanto, fornece aos Tribunais condições mais sólidas para a tomada de decisão. Ela permite reconhecer quando a solução deve ser técnica ou processual, quando exige decisão institucional, quando depende de dados, quando requer capacitação ou quando precisa ser tratada como projeto estruturante. Essa capacidade de distinção é fundamental para evitar respostas inadequadas a problemas complexos. A decisão estratégica passa a ser orientada não apenas pelo que foi pedido, mas pelo que foi diagnosticado.

Desse modo, a base informacional sedimentada na gestão estratégica de demandas de TI constitui elemento decisivo para a inteligência judiciária aplicada a processos críticos. Ao organizar e interpretar sinais provenientes das solicitações tecnológicas, os Tribunais ampliam sua capacidade de conhecer o próprio funcionamento, identificar fragilidades estruturais e tomar decisões mais consistentes antes de informatizar, integrar ou automatizar. O resultado esperado não é apenas melhor atendimento de demandas de Tecnologia da Informação, mas maior precisão institucional na escolha dos processos que devem ser estruturados, revisados, priorizados ou apoiados por solução tecnológica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo examinou a gestão estratégica de demandas de Tecnologia da Informação como mecanismo de inteligência judiciária aplicado à identificação de fragilidades ou inexistência de processos de trabalho críticos em Tribunais de Justiça. Partiu-se da premissa de que solicitações dirigidas às áreas de TI não devem ser compreendidas apenas como pedidos operacionais de desenvolvimento, integração, automação, extração de dados ou melhoria sistêmica. Deve-se entendê-las como sinais institucionais capazes de revelar problemas subjacentes na forma como o trabalho está organizado, documentado, decidido e executado.

Sustentou-se que a inteligência judiciária pode ser compreendida, para além da produção de informações sobre fenômenos relacionados a processos judiciais, como capacidade institucional de leitura do próprio funcionamento dos Tribunais – capacidade esta que envolve captar sinais, organizar informações, interpretar padrões e subsidiar decisões voltadas à preservação ou aprimoramento de processos de trabalho essenciais. Nesse sentido, a demanda de TI se apresenta como fonte qualificada de informação, pois muitas vezes concentra tensões entre necessidade institucional, capacidade técnica, maturidade processual, qualidade de dados, clareza de papéis e decisões administrativas pendentes.

A análise demonstrou, ainda, que sistemas, pessoas e processos formam dimensões interdependentes. A tecnologia não atua de forma isolada e não substitui a exigência de processos de trabalho definidos, responsabilidades claras, dados confiáveis e regras de negócio minimamente estabilizadas. Quando uma solução sistêmica é desenvolvida ou automatizada sem essa compreensão prévia, há risco de informatizar fragilidades, cristalizar ambiguidades, ampliar retrabalho ou transferir problemas que deveriam ter sido enfrentados no plano organizacional ao ambiente digital.

A análise desenvolvida oferece fundamentos teóricos e normativos que sustentam a plausibilidade da hipótese apresentada, na medida em que a qualificação estruturada das demandas de TI permite distinguir carências sistêmicas efetivas de problemas processuais, informacionais, negociais, normativos ou decisórios. Em muitos casos, a providência adequada não será a imediata construção de sistema, mas o mapeamento do processo, a definição de responsabilidades, o saneamento de dados, a estabilização das regras de negócio, a capacitação de usuários ou a submissão da matéria às instâncias competentes. A contribuição empírico-reflexiva decorrente da observação profissional reforça essa conclusão, ao evidenciar que muitas solicitações chegam com alto grau de urgência, mas com baixa maturidade quanto à definição do problema institucional.

A principal contribuição do artigo está em demonstrar que a demanda tecnológica deve ser tratada como evidência institucional. Sua análise revela mais do que aquilo que é solicitado à área de TI: evidencia aspectos do funcionamento dos próprios processos de trabalho dos Tribunais que podem permanecer dispersos ou pouco visíveis quando examinados isoladamente. Nessa perspectiva, a gestão estratégica de demandas de TI aproxima-se da inteligência judiciária ao transformar sinais dispersos em informação qualificada para decisão.

Assim, a eficiência institucional não depende tão somente da adoção de novas tecnologias, nem da ampliação indiscriminada de soluções sistêmicas. Depende, sobretudo, da capacidade de reconhecer previamente quais processos de trabalho são críticos, quais estão frágeis, quais sequer estão formalmente estruturados e quais condições precisam ser atendidas antes da informatização, integração ou automação. A tecnologia deve ser empregada para apoiar processos suficientemente compreendidos, e não para substituir a necessidade de compreendê-los. Finalmente, é nessa passagem da solicitação tecnológica à leitura qualificada do processo de trabalho que se revela a função da gestão estratégica de demandas de tecnologia da informação como mecanismo de inteligência judiciária.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 349, de 23 de outubro de 2020. Dispõe sobre a criação do Centro de Inteligência do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2020. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3547. Acesso em: 16 jul. 2026.

CHOO, Chun Wei. Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment. 3. ed. Medford: Information Today, 2002. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1YXZ6kbKgYdeTvUp94Z9YHte8iPrWycPy/view. Acesso em: 16 jul. 2026.

DAVENPORT, Thomas H.; SHORT, James E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review, v. 31, n. 4, p. 11-27, 1990. Disponível em: https://dspace.mit.edu/entities/publication/35dee1b9-8824-4539-9f44-9644ff4fdc42. Acesso em: 22 jul. 2026.

DUMAS, Marlon; LA ROSA, Marcello; MENDLING, Jan; REIJERS, Hajo A. Fundamentals of Business Process Management. Berlin; Heidelberg: Springer, 2013. Disponível em: https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-642-33143-5. Acesso em: 22 jul. 2026.

LEAVITT, Harold J. Applied organizational change in industry: structural, technical and human approaches. In: COOPER, William W.; LEAVITT, Harold J.; SHELLY II, Maynard W. (ed.). New

Perspectives in Organization Research. New York: John Wiley & Sons, 1964. p. 55-71. Disponível em: https://ia801503.us.archive.org/8/items/in.ernet.dli.2015.138680/2015.138680.N ew-Perspectives-In-Organization-Research_text.pdf. Acesso em: 16 jul. 2026.

PARANÁ. Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Resolução nº 295-OE, de 14 de junho de 2021. Institui o Centro de Inteligência do Poder Judiciário do Paraná e dá outras providências. Curitiba: Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, 2021. Disponível em: https://www.tjpr.jus.br/legislacao-atos-normativos/-/atos/documento/4689231. Acesso em: 16 jul. 2026.

PARANÁ. Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Instrução Normativa nº 274/2026-P-SEP, de 29 de abril de 2026. Institui e dispõe sobre o Modelo de Gestão de Demandas e Projetos de Solução de Tecnologia da Informação no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Curitiba: Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, 2026. Disponível em: https://www.tjpr.jus.br/legislacao-atos-normativos/-/atos/documento/4768252. Acesso em: 16 jul. 2026.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. The Process Level of Performance. Rummler-BracheGroup, [s.d.]. Disponível em: https://www.rummlerbrache.com/sites/default/files/ProcessLevelPerformance%2 0Article.pdf. Acesso em: 22 jul. 2026.

SIMON, Herbert A. Decision Making: Rational, Nonrational, and Irrational. Educational Administration Quarterly, v. 29, n. 3, p. 392-411, 1993. Disponível em: https://iiif.library.cmu.edu/file/Simon_box00070_fld05366_bdl0001_doc0001/Si mon_box00070_fld05366_bdl0001_doc0001.pdf. Acesso em: 16 jul. 2026.

WEICK, Karl E.; SUTCLIFFE, Kathleen M.; OBSTFELD, David. Organizing and the Process of Sensemaking. Organization Science, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005. DOI: 10.1287/orsc.1050.0133. Disponível em: https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1050.0133?journalCode=or sc. Acesso em: 22 jul. 2026.