

Equipe de Gestão de Dados do iJuspLab

Caio Moysés De Lima

Aki Ando Kojima; André Williams Rodrigues Campbell; Angelica Resende; Caio Moysés de Lima; Carlos Cesar da Silva Soares; Elisa Emiko Tanaka Delli Paoli; Flávia Navarro Queiroz; Giulia Yuriko Tanaka; Gisele Molinari Fessore; Gisele Rose Pontes; Joao Batista De Santa Rosa; João Paulo Tiveron; Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni; Luiz Guilherme Martins; Marília Angelica Lopes De Assis; Natalia Tavares Amato; Ornella Miho Ishida Tedesco; Pedro Henrique Lopes Guerra; Rafael Boldrin; Rogério Antonio Batista de Araújo; Rogerio Riston Ramos; Romilson Brandão do Vale Jr.; Sakae Takinami; Sérgio Ricardo Lozano; Sinara Maria Reis Chaves; Tatiana de Oliveira Coelho; Yara Noronha da Costa; Val Emerson Araldi.

Descrição Resumida da Prática:

A Equipe de Gestão de Dados do Laboratório de Inovação da Justiça Federal de São Paulo – EGD é uma iniciativa inovadora cujos principais objetivos são: disseminar a cultura de gestão de dados na administração da Justiça Federal de São Paulo; prestar consultoria interna em gestão de dados; desenvolver projetos em gestão de dados, especialmente relacionados à coleta, extração e integração desses dados e à criação de relatórios gerenciais. Desde sua criação, a EGD iniciou mais de 50 projetos, muitos dos quais originaram relatórios gerenciais acessíveis online, destacando-se: histórico de despesas com água e luz; acompanhamento das licitações e contratos; perfil dos servidores e magistrados; métricas das contadorias judiciais. Os integrantes atuam de forma voluntária, sem prejuízo de suas atribuições. Recebem capacitação para ajudar a Administração a encontrar meios eficientes de coletar, armazenar e disponibilizar dados e de convertê-los em informação útil para a tomada de decisões.

Prática

O iJuspLab – Laboratório de Inovação da Justiça Federal de São Paulo – é o primeiro laboratório de inovação no Poder Judiciário do Brasil, criado para disseminar a cultura de inovação dentro Justiça Federal de São Paulo. O laboratório é parte de um framework de inovação chamado iNovaJusp.

A gestão de dados é parte essencial da cultura da inovação. Sem dados e métricas, não é possível compreender adequadamente os problemas, nem monitorar ou avaliar os resultados alcançados.

A ferramenta criada no âmbito do iNovaJusp e do iJuspLab para fomentar a cultura de gestão de dados na Justiça Federal de São Paulo é a Equipe de Gestão de Dados. Trata-se de equipe multidisciplinar e interdepartamental que presta consultoria interna e auxílio no desenvolvimento de projetos nessa área. Os projetos são desenvolvidos de forma estruturada, sob a égide dos valores da inovação, especialmente os da co-criação, visão holística e multidisciplinar sobre os problemas, utilização de metodologias ágeis e de design e foco no usuário final dos serviços.

A formação da equipe é fruto de um levantamento minucioso, junto aos gestores do Administrativo Central da Seção Judiciária de São Paulo, dos principais problemas relacionados à falta de informações para tomada

de decisões ou à dificuldade de obtê-las. Os problemas foram agrupados em três tipos: 1) os que podiam ser resolvidos sem necessidade de novos sistemas ou de alteração nos sistemas atuais; 2) os que podiam ser resolvidos por meio de alterações simples nos sistemas existentes; 3) os que demandariam a criação de novos sistemas ou de funcionalidades completamente novas nos sistemas existentes.

Os problemas dos tipos 2 e 3 foram encaminhados para as áreas de TI. Quanto aos problemas do tipo 1, verificou-se que muitos poderiam ser resolvidos de forma relativamente simples por meio de capacitação, da revisão ou da criação de processos de trabalho e do uso de ferramentas tecnológicas e de gestão já disponíveis. Seria necessário, contudo, obter adesão integral dos interessados, que precisam estar dispostos não apenas a rever os seus próprios processos de trabalho, como também a participar ativamente do desenvolvimento das soluções. A cultura organizacional vigente constituía, contudo, uma barreira. O trabalho fortemente compartimentado e hierarquizado dificultava a integração das equipes e a visão do todo. Era necessário impulsionar uma mudança cultural que permitisse quebrar essa barreira, gerando integração e visão multidisciplinar.

É nesse contexto que foi concebida a Equipe de Gestão de Dados (EGD), um grupo multidisciplinar de servidores voluntários, oriundos de diversos departamentos do Administrativo Central da Justiça Federal de São Paulo, chamados a participar desse processo de transformação cultural na condição de “*early adopters*”, expressão que designa os primeiros usuários de uma solução ou os primeiros participantes de um projeto, que acreditam nele e estão dispostos a contribuir para o seu sucesso.

Os membros da EGD receberam capacitação e passaram a prestar consultoria interna e a oferecer apoio no desenvolvimento de projetos em gestão de dados, juntamente com os gestores diretamente interessados. Desse modo, à medida que os projetos se transformavam em soluções concretas, mediante o uso de uma abordagem holística para a compreensão dos problemas, a organização como um todo foi aos poucos tomando consciência da importância de gerir os dados produzidos no dia a dia e de repensar os seus processos de trabalho de modo a facilitar a transformação dos resultados em métricas que facilitassem a transparência, o monitoramento e a avaliação das atividades desenvolvidas. Um dos projetos mais emblemáticos da EGD nesse aspecto foi o de gestão de dados em licitações e contratos, vencedor do Prêmio de Boas Práticas de Servidores no FONAGE/AJUFÉ em 2019. Esse projeto permitiu à Diretoria do Foro da Seção Judiciária de São Paulo monitorar o andamento dos processos licitatórios e das contratações diariamente, realocando recursos sempre que necessário, o que ajudou a produzir em 2019 o maior desempenho histórico em execução orçamentária e financeira: 91% do orçamento de custeio em relação às atividades gerais e 66% em relação às obras, com redução de restos a pagar em 25% em relação a 2019 e 66% em relação a 2018.

A adesão voluntária mostrou-se um ótimo critério de seleção. A EGD sempre contou com número substancial de pessoas, entre 15 e 25. Os integrantes não recebem qualquer contraprestação financeira pela participação na equipe e continuam acumulando normalmente suas atribuições normais. O que os motiva a participar é a oportunidade de obter formação em Ciência de Dados, adquirir experiência profissional em projetos inovadores e contribuir para a melhoria de suas próprias condições de trabalho.

A EGD é hoje coordenada pela Diretora da Subsecretaria de Comunicação, Conhecimento e Inovação da Justiça Federal de São Paulo. Em geral, a equipe inteira se reúne uma vez ao mês, para troca de informações e experiências, definição das prioridades de ação, seleção das boas práticas e definição de ações de capacitação.

Para cada projeto é designado um time de trabalho, composto por servidores em número suficiente para o desenvolvimento, com pelo menos uma pessoa da área demandante, que precisa participar efetivamente e implantá-lo dentro de cronograma previamente definido. As áreas que desejam apoio da EGD para realização de projetos de seu interesse devem formalizar o pedido, que é avaliado conforme a disponibilidade da equipe, a viabilidade técnica e prática e as prioridades definidas pela Administração.

As atribuições da EGD estão definidas no art. 56 da Portaria n. 49, de 10 de outubro de 2019, da Diretoria

do Foro da Justiça Federal de São Paulo, alterada pela Portaria nº 17/2021:

Art. 56. Com o objetivo de promover a cultura de gestão de dados na Administração, fica instituída a Equipe de Gestão de Dados do iJuspLab, a ser composta por um grupo de magistrados e/ou servidores, provenientes de quaisquer das áreas administrativas ou judiciárias, nomeados por meio de portaria específica, com as seguintes atribuições:

I – pesquisar, estudar e disseminar conhecimentos em gestão de dados, podendo, inclusive, propor e realizar cursos, palestras, seminários, encontros e outras atividades de treinamento e intercâmbio de ideias;

II – prospectar, desenvolver e propor aos demais órgãos administrativos técnicas e soluções tecnológicas para melhorar a gestão dos dados produzidos e armazenados pela Administração;

III – auxiliar os demais órgãos da Administração a gerir seus dados de modo eficiente, segundo os valores da inovação, dando-lhes assessoria e treinamento nessas áreas, podendo, inclusive, nesse contexto, propor alterações nos fluxos de trabalho;

IV – prospectar, desenvolver e propor aos demais órgãos da Administração técnicas e soluções tecnológicas para integração e análise de dados, a fim de melhorar a qualidade das informações destinadas a subsidiar as decisões dos gestores;

V – identificar dados indisponíveis e propor meios de disponibilizá-los;

VI – padronizar a forma como são armazenados, processados e disponibilizados os dados produzidos pela Administração, inclusive no tocante à identidade visual;

VII – criar e manter os repositórios de dados da Seção Judiciária de São Paulo em colaboração com a SETI;

VIII – pesquisar, experimentar, desenvolver e implantar métodos de automação das atividades previstas nos incisos anteriores.

A portaria também define o que constitui “gestão de dados” para os fins de atuação da EGD:

Art. 55. A gestão de dados consiste no esforço de coletar, integrar e analisar os dados produzidos ou utilizados no desempenho das atividades administrativas e judiciais, estruturados ou não, provenientes de fontes diversas e heterogêneas, a fim de torná-los prontamente disponíveis aos órgãos gestores que deles necessitarem, com a devida preservação do sigilo legal, quando for o caso, com o objetivo de:

I – subsidiar a tomada de decisões gerenciais, mediante análise situacional e identificação de causas e tendências;

II – automatizar a apuração de métricas de desempenho e outros indicadores numéricos importantes para a tomada de decisões gerenciais; e

III – automatizar e aprimorar fluxos de trabalho.

§ 1º A gestão de dados é responsabilidade de todos os órgãos da Administração.

"§ 2º O uso e o compartilhamento dos dados da Seção Judiciária deve observar a legislação em vigor, em especial a Lei Geral de Proteção de Dados, assim como as normas infralegais editadas pelo Conselho Nacional de Justiça, pelo Conselho da Justiça Federal e pelo Tribunal Regional da 3ª Região."

A EGD recebeu as seguintes premiações ou reconhecimentos:

- 1) Vencedora do Prêmio Boas Práticas de Magistrados em 2019 no FONAGE – Fórum Nacional de Administração e Gestão Estratégica da AJUFE – Associação dos Juizes Federais do Brasil.
- 2) Vencedora do Prêmio Boas Práticas de Servidores no FONAGE, também em 2019, com projeto de gestão de dados em licitações e contratos.
- 3) Vencedora do Prêmio Conexão Transforma*Gov 2020, de iniciativa da Conexão Inovação Pública RJ, na categoria Equipes de Inovação.
- 4) Finalista no Prêmio CONIP de Excelência em Inovação no Judiciário e Controle na categoria Poder Judiciário em 2020 com os projetos:
 - a. “Equipe de Gestão de Dados (EGD) do Laboratório de Inovação da Justiça Federal de São Paulo – iJuspLab”
 - b. “Mineração de Processos – Projeto e-Vara”

Para mais detalhes sobre a iniciativa, indicamos a leitura do Capítulo 7 *Introduzindo a cultura de inovação tecnológica no Poder Judiciário*, do livro *Inovação no Judiciário (Parte 1: A equipe de gestão de dados)*, que aborda os desafios relacionados à gestão de dados na administração da Justiça Federal de São Paulo e descreve o processo de criação e consolidação da EGD, sua estrutura, princípios e métodos de trabalho.

<https://openaccess.blucher.com.br/article-list/9788580393941-432/list#undefined>

Sítio da Equipe de Gestão de Dados:

<https://www.jfsp.jus.br/inovajusp/gestaodedados/>

Imagens de alguns projetos conduzidos pela Equipe de Gestão de Dados:

https://trf3jusbr-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/gtanaka_trf3_jus_br/EXaBAHa9ebhEhL9k0ccHgekBxBgKSv5sOAHPnSDnWhA

Os atos normativos que regulamentam a prática são os seguintes:

- Portaria DF nº 49 de 2019 - Consolida e revisa o Programa de Gestão e Inovação no âmbito da Justiça Federal de 1º Grau em São Paulo

<https://www.jfsp.jus.br/documentos/administrativo/NUID/inovajusp/atos/portaria-2019-49.pdf>

- Portaria DF nº 17 de 2021 - Altera os termos da Portaria DF nº 49/2019, que consolida e revisa o Programa de Gestão e Inovação no âmbito da Justiça Federal de 1º Grau em São Paulo

<https://www.jfsp.jus.br/documentos/administrativo/NUID/inovajusp/atos/portaria-2021-17.pdf>

Contato Público

1121724202

A prática tem premiação?

Não

Estado

SP

O idealizador da prática é o Magistrado responsável?

Sim

A prática tem conexão com os objetivos de desenvolvimento sustentável das Nações Unidas - ODS?

Sim

ODS

ODS 16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes

Unidade/Seção do Órgão

iJusPLab - Laboratório de Inovação da Justiça Federal de São Paulo

Há atos normativos que regulamentam a prática?

Sim

Quais?

Portaria nº 36, de 13 de agosto de 2018, da Diretoria do Foro da Seção Judiciária de São Paulo (<https://www.jfsp.jus.br/inovajusp/atos-normativos/>)

Data de Implantação

13/08/2019

Identificação do Problema

A qualidade das decisões tomadas pelos gestores depende da qualidade da informação disponível. A Justiça Federal produz quantidades enormes de dados diariamente, mas não dispõe de meios eficazes de disponibilizá-los aos gestores nem de transformá-los em informação útil para a tomada de decisões. Para superar essa dificuldade, foi criada uma equipe interdepartamental para disseminar a cultura de gestão de dados, prestar consultoria interna e apoiar o desenvolvimento de soluções nessa área.

Palavras Chave

Gestão de dados; cultura organizacional; trabalho colaborativo; inovação; gestão do conhecimento

Beneficiários

Magistrados e servidores

Abrangência

Justiça Federal da 3.^a Região

Parceiros

não

Metodologia (Passo a Passo)

A EGD utiliza metodologias e ferramentas de desenvolvimento ágil, especialmente os preceitos da metodologia lean, criando protótipos e produtos de viabilidade mínima (MVPs), com os quais se iniciam ciclos rápidos e contínuos de entrega atrelados a ciclos rápidos de feedback dos usuários. Com isso, as soluções de gestão de dados ganham maturidade rapidamente e evita-se o desperdício de recursos na elaboração de funcionalidades. Quando necessário para identificar melhor o problema e o escopo dos projetos, são também usadas técnicas de design thinking. Esses métodos favorecem o trabalho colaborativo, aproximação entre usuários e desenvolvedores, e compartilhamento do conhecimento organizacional.

Resultados e benefícios alcançados

A EGD está em atividade desde 2018. Desde então, iniciou mais de 50 projetos de diversos níveis de complexidade, dos quais 37 foram concluídos, resultando em mais de 70 painéis de visualização que contribuíram para a efetiva melhoria da qualidade do trabalho e das decisões tomadas pelos setores beneficiados. Os projetos abrangeram as mais diversas áreas, especialmente gestão de pessoas, saúde do servidor, gestão processual, gestão documental, licitações e contratos, controle de despesas etc. Os projetos da EGD ajudaram, ainda, a conferir maior transparência aos gastos públicos e possibilitaram alocação mais eficiente de recursos. Exemplos disso são: o projeto de gestão de dados em licitações e contratos, já mencionado, que contribuiu para melhorar a execução orçamentária e financeira na Seção Judiciária de São Paulo; o conjunto de painéis criados para a área de gestão de pessoas, com dados abrangentes sobre o quadro funcional, os quais permitem, entre outras coisas, projetar o quadro de servidores nos anos vindouros; o projeto de gestão de dados para o Programa e-Vara, no qual foram elaborados painéis para gestão e monitoramento do desempenho de uma nova estrutura cartorária repensada para o Processo Judicial Eletrônico – PJe; os painéis para acompanhamento da digitalização de autos físicos, que permitiu monitorar a execução do contrato celebrado de modo a facilitar a identificação de erros e a glosa dos valores cobrados por página digitalizada; etc. A EGD realiza, ainda, atividades de consultoria e de apoio às atividades de inovação realizadas no iJuspLab. Um exemplo disso é a coleta de dados, por meio de formulários, para subsidiar oficinas de design thinking. Esses dados são depois organizados em relatórios ou painéis para melhor compreensão pelos participantes. Em um desses trabalhos, a EGD coletou dados

sobre o funcionamento dos setores de distribuição e protocolo de toda a Seção Judiciária, o que permitiu compreender melhor as atividades desses setores.

Recursos Utilizados

1) Desenvolvimento ágil, metodologia lean, design thinking. 2) Equipe multidisciplinar e interdepartamental. 3) Ferramentas tecnológicas gratuitas ou já disponíveis no parque tecnológico da Justiça Federal de São Paulo.

Dificuldades Encontradas

1) Reter os melhores talentos, já que a equipe é composta por voluntários, que participam sem prejuízo de suas atividades normais. 2) Capacitar os membros da equipe de modo adequado. 3) Obter colaboração efetiva da área de TI nos processos de extração e transformação de dados. 4) Melhorar a qualidade dos dados produzidos, especialmente nos casos de dispersão e redundância das fontes de dados.

Lições Aprendidas

Times de projeto devem ser compostos por pessoas diretamente interessadas, pois do contrário é muito difícil motivar os participantes. Capacitação formativa e informativa é fundamental. A capacitação formativa deve ser contínua e pensada para o médio a longo prazo, pois se destina a fornecer o repertório conceitual básico, não necessariamente ligado a uma tecnologia específica. A informativa deve atrelar-se preferencialmente a projetos concretos e ter curta duração, pois em geral se destina a transmitir conhecimentos sobre uma tecnologia específica, que pode ser efêmera. O laboratório de inovação é o ambiente adequado para o funcionamento de uma equipe de gestão de dados por estimular o trabalho colaborativo, ágil e focado no usuário final. Os princípios da gestão de dados devem ser lembrados e demonstrados, sempre que possível, em exemplos concretos, preferencialmente nos projetos realizados. Documentação é imprescindível. Deve ser simples e completa, mas nunca burocrática.