

SEMINÁRIO DE GESTÃO E GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Transformação Digital na Justiça do Trabalho

Auditoria do Processo Judicial Eletrônico no Brasil. Aspectos gerais e posicionamento da Justiça do Trabalho ante as solicitações do TCU

Cláudio Fontes Feijó

Secretário de TIC do CSJT

Porto Alegre-RS, 16 de agosto de 2018

Contexto



Processo TCU: 008.903/2018-2



Relator: Ministro José Múcio Monteiro



Modalidade: Operacional



Ato originário: Acórdão nº 543/2018 – Plenário, Relator Min. José Múcio Monteiro



Objetivo da fiscalização do TCU



“Avaliar a **implementação e o funcionamento** da informatização dos processos judiciais, em especial o **Processo Judicial Eletrônico (PJe)**, e sua contribuição na **desburocratização do Poder Judiciário**, as **estruturas de governança**, os ganhos de **eficiência**, bem como **duplicidades, sobreposições e/ou fragmentações.**”



Informações sobre a equipe de auditoria

Equipe de auditoria do TCU

Vinícius Zacarias Madela (Coordenador)

Raphael de Almeida Nunes

Thiago Menergado Nunes

Unidades do TCU participantes

Secretaria de Controle Externo da Administrado do Estado

Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação



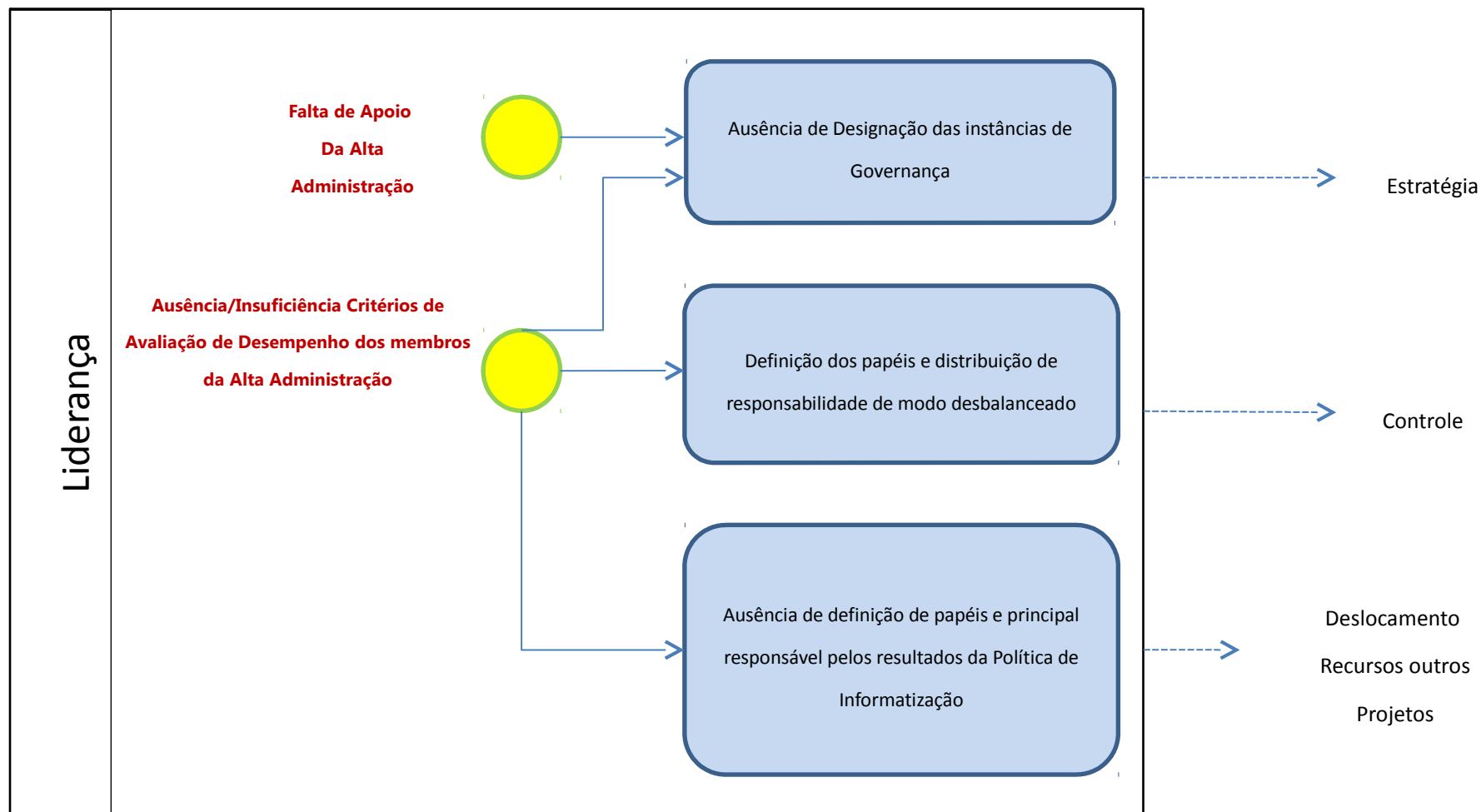
Problema Potencial

Ao fim da etapa de conhecimento do objeto foi identificado como Problema Central a ser avaliado

“Devido às **falhas** no exercício de **liderança, estratégia e controle institucional**, ocorreu a **fragmentação na implantação da versão nacional do Processo Judicial Eletrônico**, ocasionando a **sobreposição e duplicidade** nas soluções, por meio de **implantação de sistemas próprios**, inclusive privados, **sem adequada comunicação** entre eles, o que impactou na **burocratização do acesso** ao poder judiciário, bem como no **aumento de custos** e dos **tempos de tramitação** para permitir a **comunicação entre os órgãos** operadores do processo judicial O controle desenhado para mitigar os riscos de comunicação não foi adequadamente implementado”, Painel de Referência, TCU.



Árvore de Problemas e impactos ...



Questão Central da auditoria em face do Problema Potencial

“A **implementação** e o **funcionamento da informatização dos processos judiciais** realizados pelos órgãos do Poder Judiciário da União a partir da edição da Resolução CNJ nº 185/2013 estão de acordo com os princípios da **economicidade, eficiência e efetividade?**”, Painel de Referência, TCU.



Subquestões (SQ) derivadas da Questão Central

SQ1. O **Estudo Técnico** que motivou as intervenções da política de informatização do processo judicial **levou em consideração as necessidades das partes interessadas** na definição dos **problemas** a serem resolvidos e dos **objetivos** a serem alcançados?

SQ2. As **metas definidas** para a política de informatização do processo judicial são **específicas, mensurável, alcançável, relevante e temporais**?

SQ3. Houve **implementação dos sistemas judiciais** nos moldes definidos pela **Resolução 185/2013 c/c Resolução Conjunta CNJ/CNMP 03/2013**?

SQ4. Houve **implantação dos sistemas judiciais** nos moldes definidos pela Resolução CNJ 185/2013 c/c Resolução Conjunta CNJ/CNMP 03/2013?

SQ5. Os **mecanismos de acompanhamento, avaliação e monitoramento** permitem avaliar a **eficiência da política**, atuando **corretivamente** para garantir o **alcance dos resultados** esperados?

Principais riscos e pontos de análise

SQ1. O **Estudo Técnico** que motivou as intervenções da política de informatização do processo judicial **levou em consideração as necessidades das partes interessadas** na definição dos **problemas** a serem resolvidos e dos **objetivos** a serem alcançados?

R1.1: Definição de problema que não reflita a necessidade das partes interessadas.

O que a análise vai permitir?

Devido às falhas no componente liderança da governança da política de informatização do processo judicial, a definição dos problemas a serem enfrentados não reflete as necessidades das partes interessadas, levando a uma política ineficiente e a retrabalho por parte das unidades participantes.



Principais riscos e pontos de análise

SQ1. O **Estudo Técnico** que motivou as intervenções da política de informatização do processo judicial **levou em consideração as necessidades das partes interessadas** na definição dos **problemas** a serem resolvidos e dos **objetivos** a serem alcançados?

R1.3: Definição de estrutura de governança desbalanceada na distribuição de competências.

O que a análise vai permitir?

Devido à falta de apoio da alta administração, às falhas no planejamento da política de informatização do processo judicial, e à ausência de critérios materiais de avaliação dos condutores da política, ocorreu a definição de estrutura com distribuição desbalanceada de competências, levando à fragmentação da solução, à sobrecarga de trabalho de determinadas instâncias e queda na qualidade de atuação, impactando na ruptura do fluxo formal de resolução de problemas.



Principais riscos e pontos de análise

SQ2. As **metas definidas** para a política de informatização do processo judicial são **específicas, mensurável, alcançável, relevante e temporais**?

R.2.1. Não definir metas.

O que a análise vai permitir?

Devido às falhas no componente liderança da governança da política de informatização do processo judicial ou à pressão política e financeira de determinados atores, não ocorreu a definição das metas a serem alcançadas, levando à ausência ou insuficiência de indicadores de acompanhamento, avaliação e monitoramento, impactando na eficiência da política.



Principais riscos e pontos de análise

SQ2. As **metas definidas** para a política de informatização do processo judicial são **específicas, mensurável, alcançável, relevante e temporais**?

R.2.2. Definir metas não relacionadas aos problemas e objetivos previamente definidos. (meta não relevante)

O que a análise vai permitir?

Devido às falhas no componente liderança da governança da política de informatização do processo judicial ou à pressão política e financeira de determinados atores, ocorreu a definição de metas não relacionadas aos problemas e objetivos previamente definidos, levando à avaliação de indicadores não relevantes, impactando em perda de *accountability* e impossibilidade de avaliação da eficácia da política.



Principais riscos e pontos de análise

SQ3. Houve **implementação dos sistemas judiciais** nos moldes definidos pela **Resolução nº 185/2013** c/c **Resolução Conjunta CNJ/CNMP nº 03/2013**?

R.3.1. Ausência, inadequação ou insuficiência dos requisitos de sistema.

O que a análise vai permitir?

Devido às falhas no componente liderança da governança da política de informatização do processo judicial, ocorreu a ausência de definição ou a definição inadequada ou insuficiente dos requisitos de sistema, levando à codificação autorreferenciada, à baixa usabilidade do sistema e ao elevado índice de indisponibilidade, impactando no acesso ao sistema.



Principais riscos e pontos de análise

SQ3. Houve **implementação dos sistemas judiciais** nos moldes definidos pela **Resolução 185/2013** c/c **Resolução Conjunta CNJ/CNMP 03/2013**?

R.3.2. Priorização deficiente de requisitos, desvinculando-a das necessidades das partes interessadas.

O que a análise vai permitir?

Devido às falhas no componente liderança da governança da política de informatização do processo judicial, ocorreu a priorização deficiente de requisitos, desvinculando-a das necessidades das partes interessadas, levando à codificação autorreferenciada, à baixa usabilidade do sistema e ao elevado índice de indisponibilidade, impactando na eficácia da política.



Principais riscos e pontos de análise

SQ3. Houve **implementação dos sistemas judiciais** nos moldes definidos pela **Resolução 185/2013** c/c **Resolução Conjunta CNJ/CNMP 03/2013**?

R.3.3 Codificação focada em problemas do Poder Judiciário (de cada tribunal), sem atendimento às demandas de usuários externos/ Foco em problemas de TI que não guardam relação com os objetivos estratégicos da política.

O que a análise vai permitir?

Devido à ausência de definição ou a definição inadequada ou insuficiente dos requisitos de sistema e à priorização deficiente de requisitos, desvinculando-a das necessidades das partes interessadas, ocorreu a codificação autorreferenciada e com foco em problemas de TI que não guardam relação com os objetivos estratégicos da política, levando à fragmentação da política, sem implementação do PJe nacional e com possibilidade de contratação de soluções privadas, impactando na eficiência e economicidade da política.



Principais riscos e pontos de análise

SQ4. Houve **implantação dos sistemas judiciais** nos moldes definidos pela Resolução CNJ 185/2013 c/c Resolução Conjunta CNJ/CNMP 03/2013?

R.4.1. Não implantação integral da versão nacional do PJe associada à ausência/insuficiência de interoperabilidade.

O que a análise vai permitir?

Devido às falhas no exercício de liderança, estratégia e controle institucional, ocorreu a fragmentação na implantação da versão nacional do Processo Judicial Eletrônico, ocasionando a sobreposição e duplicidade nas soluções, por meio de implantação de sistemas próprios, inclusive privados, sem adequada comunicação entre eles, o que impactou na burocratização do acesso ao poder judiciário, bem como no aumento de custos e dos tempos de tramitação para permitir a comunicação entre os órgãos operadores do processo judicial. O controle desenhado para mitigar os riscos de comunicação não foi adequadamente implementado.



Principais riscos e pontos de análise

SQ4. Houve **implantação dos sistemas judiciais** nos moldes definidos pela Resolução CNJ 185/2013 c/c Resolução Conjunta CNJ/CNMP 03/2013?

R.4.2. Modelo de arquitetura não sustentável, sem padronização, testabilidade, manutenibilidade, escalabilidade e segurança.

O que a análise vai permitir?

Devido à cultura organizacional de cada tribunal em manter as suas customizações, às falhas nas métricas de avaliação do grau de implantação e à falha no exercício da liderança institucional (IGg) e do controle institucional (IGg), o modelo de arquitetura tornou-se insustentável, sem padronização, testabilidade, manutenibilidade, escalabilidade e segurança, gerando dificuldades de comunicação entre as diferentes instâncias e ramos do Poder Judiciário, e frente às demais partes interessadas, reduzindo a celeridade, majorando custos e dificultando o amplo acesso à jurisdição. Ademais, gerou duplicidades nos esforços frente às soluções; fragmentação da condução das políticas, criando-se uma rede paralela de governança e sobreposição de estruturas de governança e de soluções.



Principais riscos e pontos de análise

SQ5. Os **mecanismos de acompanhamento, avaliação e monitoramento** permitem avaliar a **eficiência da política**, atuando corretivamente para garantir o alcance dos resultados esperados?

R.5.1. Política conduzida sem processo de realimentação.

O que a análise vai permitir?

Devido às falhas no exercício de liderança, estratégia e controle institucional, não ocorreram avaliações somativas da política de informatização do processo judicial, de modo a não haver ajustes na condução da política, o que impactou na manutenção do não atendimento de necessidades estruturais das partes interessadas, bem como na inconsistência lógica da intervenção da política, sem alinhar insumos, atividades, produtos, efeitos e impactos em função dos problemas a serem atacados.



Posição da Justiça do Trabalho

Liderança

- Alta administração do TST e CSJT
- Colégio de Presidentes e Corregedores da Justiça do Trabalho
- Comitê Gestor Nacional do PJe
- Comitês Gestores Regionais
- Comitê de Governança de TIC da JT
- Comitês de Governança de TIC dos Tribunais
- Grupo Nacional de Negócio
- Grupo Negocial dos Tribunais
- Secretaria de TIC do CSJT e dos Tribunais



Posição da Justiça do Trabalho

Liderança

- Alta administração do TST e CSJT
- Colégio de Presidentes e Corregedores da Justiça do Trabalho
- Comitê Gestor Nacional do PJe
- Comitês Gestores Regionais
- Comitê de Governança de TIC da JT
- Comitês de Governança de TIC dos Tribunais
- Grupo Nacional de Negócio
- Grupo Negocial dos Tribunais
- Secretaria de TIC do CSJT e dos Tribunais

Pontos de destaque !

- Comprometimento integral dos envolvidos
- Divisão clara de papéis e responsabilidades (balanceada)
- Trabalho cooperativo e convergente (ecossistema)



Posição da Justiça do Trabalho

Estratégia

- Envolvimento e participação efetiva (comunidade PJe da JT)
- Integração e cooperação institucional
 - Descentralização da execução de projetos
 - Desenvolvimento colaborativo entre os Tribunais e outras instituições
 - Acordos de cooperação com SLAs
 - Foco na atividade de controle e supervisão do CSJT
- Filas de múltiplas prioridades (partes interessadas)
- Migração integral para a arquitetura 2.0



Posição da Justiça do Trabalho

Estratégia

- Envolvimento e participação efetiva (comunidade PJe da JT)
- Integração e cooperação institucional
 - Descentralização da execução de projetos
 - Desenvolvimento colaborativo entre os Tribunais e outras instituições
 - Acordos de cooperação com SLAs
 - Foco na atividade de controle e supervisão do CSJT
- Filas de múltiplas prioridades (partes interessadas)
- Migração integral para a arquitetura 2.0

Pontos de destaque !

- Racionalização de custos e otimização dos recursos
- Comprometimento institucional e continuidade
- Democratização da priorização de melhorias
- Ênfase para as prioridades dos usuários



Posição da Justiça do Trabalho

Estratégia

- Rigor na etapa de planejamento e uso da metodologia de projetos
 - 66 Projetos no Portfólio com 4 versões alvo (duas por semestre)
- Fomento à interoperabilidade entre sistemas (via MNI)
- Manutenção da unificação de versões nos Tribunais
- Garantia do caráter nacional das versões
- Pesquisa de satisfação. Qualidade no uso do PJe



Posição da Justiça do Trabalho

Estratégia

- Rigor na etapa de planejamento e uso da metodologia de projetos
 - 66 Projetos no Portfólio com 4 versões alvo (duas por semestre)
- Fomento à interoperabilidade entre sistemas (via MNI)
- Manutenção da unificação de versões nos Tribunais
- Garantia do caráter nacional das versões
- Pesquisa de satisfação. Qualidade no uso do PJe

Pontos de destaque !

- Foco no papel constitucional do CSJT
- Desburocratização do acesso
- Integração com 3 (três) sistemas (PGT, AGU e CNJ).
- NÃO a dispersão, fragmentações e duplicidades
- Aumento do controle e monitoramento
- Usuário ocupando o centro das decisões (retroalimentação)



Posição da Justiça do Trabalho

Controle institucional

- Presidência do CSJT
- Comitê Gestor Nacional do PJe
- Secretaria-Geral do CSJT
- Secretaria de TIC do CSJT



Posição da Justiça do Trabalho

Controle institucional

- Presidência do CSJT
- Comitê Gestor Nacional do PJe
- Secretaria-Geral do CSJT
- Secretaria de TIC do CSJT

Pontos de destaque !

- Disponibilização, garantia e controle de recursos
- Indicadores para o aperfeiçoamento (ISEPJe e ISIPJe)
- Prioridades definidas pelas partes interessadas
- Políticas, normatização e regulação de procedimentos



Posição da Justiça do Trabalho

Controle institucional

- Grupo Nacional de Negócios
- Escritório de Projetos do CSJT
- Secretaria de TIC do CSJT e dos Tribunais
- Gerentes de Projetos
- Coordenadoria de Controle e Auditoria



Posição da Justiça do Trabalho

Controle institucional

- Grupo Nacional de Negócios
- Escritório de Projetos do CSJT
- Secretaria de TIC do CSJT e dos Tribunais
- Gerentes de Projetos
- Coordenadoria de Controle e Auditoria

Pontos de destaque !

- Priorização, requisitos, testes e homologações
- Manutenção do caráter nacional do Sistema
- Rigor na aplicação da metodologia (TCU)
- Supervisão CSJT e TI dos Tribunais
- Controle e monitoramento na execução dos projetos
- Qualidade do código e integração contínua
- Conformidade com regras e procedimentos (controle)



Perspectivas e desafios

- Incrementar a interoperabilidade
- Garantir maior convergência de ações e projetos
- Distribuir a especificação de requisitos
- Reforçar as boas práticas de gestão e governança
- Aumentar a cooperação institucional (externa)
- Aperfeiçoar as estruturas de governança (acordão TCU)



Obrigado!

Claudio Feijó

Secretaria de TIC do CSJT

feijo@tst.jus.br

61 30437997