



**PODER JUDICIÁRIO FEDERAL  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 4ª REGIÃO**

**SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO**



**RELATÓRIO DE AUDITORIA Nº 3/2019  
AUDITORIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO –  
ADEQUAÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO À RESOLUÇÃO Nº 211/2015 DO  
CNJ**

Porto Alegre, 28 de março de 2019

## SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO

## DA AUDITORIA

Modalidade: Operacional

Relatório nº: 3/2019

Objeto da auditoria: Infraestrutura de TIC - Sistemas de Informação

Objetivo da auditoria: Avaliar a adequação dos sistemas de informação do TRT da 4ª Região, conforme previsto no Grupo 2 da Resolução nº 211/2015 do CNJ.

Composição da equipe: Luiz Felipe Rocha Salomão Júnior (Supervisão)

Marta Pilla de Almada (Coordenação)

Otávio Moro Rosset

Abelardo Vilela de Assis

## DA UNIDADE AUDITADA

Unidade auditada: Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (Setic)

Responsável pela unidade auditada:

Nome: Natacha Moraes de Oliveira

Função: Diretora de Secretaria

Período: desde 18/06/2010 (Portaria nº 2.871/ 2010)

## RESUMO

Trata-se de auditoria cujo intuito é avaliar a adequação dos sistemas de informação deste Tribunal à Resolução nº 211/2015 do CNJ (Grupo 2).

Em decorrência desse objetivo, foram evidenciadas as seguintes questões: Q1. Este TRT classificou seus sistemas de informação, identificando aqueles que são estratégicos? Q2. Este TRT segue processo de desenvolvimento e sustentação de sistemas de informação formalmente estabelecido? Q3. Este TRT utiliza sistemas administrativos desenvolvidos por outros órgãos da Administração Pública, como recomenda o §3º do art. 20 da Resolução 211/2015 do CNJ? Q4. Este TRT disponibiliza aos usuários ferramentas de inteligência para acesso a informações relevantes?

As técnicas de auditoria utilizadas neste trabalho foram exame documental, amostragem, consulta a sistemas informatizados (ADMEletrônico, Compras, Portal de governança de TI, ferramenta Qlik, Assyst e TraceGP) e entrevistas (Requisição de documentos e informações – RDI e entrevista com gestor).

Os achados de auditoria, descritos detalhadamente no item 3 deste relatório, são os seguintes: A1. Não utilização de forma ampla do PROAD. A2. Inconsistências na definição e na atuação do Gestor de Produto nos processos de desenvolvimento e sustentação de sistemas. A3. Fragilidade nos controles internos dos processos de desenvolvimento e sustentação de sistemas. A4. Inconsistências no monitoramento da execução e na avaliação dos resultados dos processos de desenvolvimento e sustentação de sistemas.

Da análise dos dados apurados, também decorreu uma oportunidade de melhoria: OM1. Não utilização das APIs desenvolvidas a partir do Qlik.

Conforme previsto no art. 11 da Portaria TRT nº 7.666/2014, o relatório preliminar foi submetido à titular da unidade auditada para, querendo, apresentar esclarecimentos a respeito dos atos e fatos administrativos sob sua responsabilidade. Também foi oportunizada manifestação à Diretoria-Geral e à Assessoria Técnica da Corregedoria, uma vez que mencionadas nas constatações.

Após análise das respostas apresentadas pelos gestores, esta unidade de controle interno efetuou dezesseis sugestões de aprimoramento e duas recomendações, as quais versam sobre a necessidade de definição de um único representante da área de negócio para cada sistema de informação em desenvolvimento e a consequente revisão das Portarias números 6.915/2012, 3.669/2017 e 3.670/2017 da Presidência deste Tribunal, bem como da composição do Grupo de Governança de Sistemas publicada no Portal do TRT da 4ª Região.

## SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO.....	4
2. INTRODUÇÃO.....	5
2.1 FUNDAMENTAÇÃO.....	5
2.2 OBJETIVOS.....	5
2.3 ESCOPO.....	6
2.4 QUESTÕES DE AUDITORIA.....	7
2.5 METODOLOGIA UTILIZADA E LIMITAÇÕES À AUDITORIA.....	7
2.6 CRITÉRIOS DE AUDITORIA.....	9
2.7 BENEFÍCIOS ESTIMADOS.....	10
3. ACHADOS DE AUDITORIA.....	11
A1. Não utilização de forma ampla do PROAD.....	11
A2. Inconsistências na definição e na atuação do Gestor de Produto nos processos de desenvolvimento e sustentação de sistemas.....	14
A3. Fragilidade nos controles internos dos processos de desenvolvimento e sustentação de sistemas.....	19
A4. Inconsistências no monitoramento da execução e na avaliação dos resultados dos processos de desenvolvimento e sustentação de sistemas.....	25
4. OPORTUNIDADE DE MELHORIA.....	30
OM1. Não utilização das APIs desenvolvidas a partir do Qlik.....	30
5 CONCLUSÃO.....	33
6 PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO.....	37

## 1. APRESENTAÇÃO

Entre as atividades previstas no Plano Anual de Auditoria (PAA) desta Secretaria de Controle Interno para o exercício 2018, constava a auditoria em Tecnologia da Informação e Comunicação (item 1.7 do PAA – processo administrativo nº 0008364-32.2017.5.04.0000), em virtude da previsão consignada no art. 32 da Resolução nº 211/2015 do CNJ.

Nesse contexto, esta auditoria foi desenvolvida com o objetivo de avaliar a aderência deste Tribunal aos padrões estabelecidos pelo Conselho Nacional de Justiça para sistemas de informação (arts. 18 a 23 da Resolução nº 211/2015 do CNJ). Para tanto, foram consultados: o Portal de Governança de TI<sup>1</sup>, os bancos de dados do Tribunal (ADMEletrônico, Compras, TraceGP e Assyst), o aplicativo Qlik Sense<sup>2</sup> e os Termos de Cooperação firmados entre os diversos órgãos do Poder Judiciário.

Além do exame documental, a coleta de dados efetivou-se por meio de entrevistas à gestora da Setic e envio de Requisições de Documentos e Informações (RDI nº 17/2018 e nº 21/2018).

O trabalho foi executado na seguinte cronologia:

(i) Fase de planejamento, em que foi definido o escopo do trabalho e elaborada a Matriz de Planejamento: setembro de 2018;

(ii) Fase de execução, que abrangeu as etapas de coleta de informações, análise dos dados e elaboração da Matriz de Achados: outubro a dezembro de 2018;

(iii) Consolidação dos resultados no relatório preliminar: dezembro de 2018 a janeiro de 2019;

(iv) Manifestação dos envolvidos: janeiro a fevereiro de 2019;

(v) Elaboração do relatório final de auditoria: fevereiro a março de 2019.

1 Endereço eletrônico: [trt4.jus.br/portais/governanca](http://trt4.jus.br/portais/governanca)

2 Endereço eletrônico: [qlik.trt4.jus.br](http://qlik.trt4.jus.br)

## 2. INTRODUÇÃO

### 2.1 FUNDAMENTAÇÃO

Esta auditoria foi incluída no item 1.7 do Plano Anual de Auditoria (PAA) – Exercício 2018 desta Secretaria (PA nº 0008364-32.2017.5.04.0000), aprovado pela Presidência e publicado no portal deste Tribunal na Internet<sup>3</sup>.

Este trabalho observa os normativos que regem sua elaboração, quais sejam, Portaria TRT nº 7.666/2014 (Capítulo I) e Resolução CNJ nº 171/2013 (Capítulo II), cujo inciso I do artigo 2º define auditoria como um “exame sistemático, aprofundado e independente para avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos de trabalho, sistemas de informações e controles internos administrativos”.

Trata-se de auditoria do tipo operacional, consoante classificação apresentada pela resolução supracitada, no inciso II do artigo 7º:

Auditoria Operacional - o objetivo é avaliar as ações gerenciais e os procedimentos relacionados ao processo operacional ou parte dele, com a finalidade de certificar a efetividade e oportunidade dos controles internos e apontar soluções alternativas para a melhoria do desempenho operacional. Sua abordagem é de apoio e procura auxiliar a administração na gerência e nos resultados por meio de recomendações que visem aprimorar procedimentos e controles.

### 2.2 OBJETIVOS

O objetivo geral desta auditoria foi avaliar a adequação dos sistemas de informação deste Tribunal à Resolução nº 211/2015 do CNJ (Grupo 2), tema abordado pelos artigos 18 a 23 da norma.

Constituem objetivos específicos deste trabalho, por sua vez:

(i) Verificar se o TRT – 4ª Região classificou seus sistemas de informação, identificando aqueles que são estratégicos;

(ii) Avaliar se o TRT – 4ª Região segue processo de desenvolvimento e sustentação de sistemas de informação formalmente estabelecido;

(iii) Apreciar se o TRT – 4ª Região utiliza sistemas administrativos desenvolvidos por outros órgãos da Administração Pública, como recomenda o §3º do art. 20 da Resolução 211/2015 do CNJ;

(iv) Examinar se o TRT – 4ª Região disponibiliza aos usuários ferramentas de

3 <https://www.trt4.jus.br/portais/trt4/controle-interno>

inteligência para acesso a informações relevantes.

### 2.3 ESCOPO

Tendo em vista as competências que lhe foram atribuídas pelo artigo 103-B da Constituição Federal, bem como diante da necessidade de assegurar a convergência dos recursos humanos e materiais no que tange à TIC do Poder Judiciário, e considerando, ainda, a Lei 11.419/06 e a jurisprudência do TCU<sup>4</sup>, o Conselho Nacional de Justiça instituiu a chamada Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação (ENTIC-JUD), por meio da Resolução nº 211 de 2015.

Em atendimento ao parágrafo 1º do artigo 29 de referida norma, a Setic apresentou ao CNJ, em março de 2016, Plano de Trabalho para adequação à Resolução, registrado no processo administrativo nº 0008226-36.2015.5.04.0000.

O mencionado artigo prevê atendimento às diversas metas ali estipuladas de forma gradativa, ao passo que estrutura as exigências nos chamados “grupos de entregáveis”, com prazos individualizados para adequação.

O termo final para cumprimento do objeto estabelecido no Grupo 2, ora examinado, ocorreu em janeiro de 2018, fato que motivou sua verificação por este controle interno. Tal conjunto de critérios trata dos padrões de desenvolvimento e sustentação de sistemas de informação, assunto que engloba os artigos 18 a 23 da Resolução, foco da auditoria.

Em relação ao desenvolvimento de *software*, tema abarcado pelo segundo objetivo específico acima apresentado, a equipe de auditoria optou por uma restrição do escopo, que cumpre ser explanada. Em primeiro lugar, em razão da data fixada para adequação, entendeu-se por excluir da análise aqueles sistemas finalizados antes de 2018. Além disso, após a reunião preliminar com a unidade auditada, registrada no item 2.5.2, em que a gestora explicou que o desenvolvimento e a sustentação do Processo Judicial Eletrônico e de todos os seus sistemas satélites seguem os padrões definidos pelo CSJT, concluiu-se que a avaliação desses sistemas não agregaria valor à presente auditoria.

Dessa forma, esclarece-se que, apenas no que diz respeito à avaliação do processo de desenvolvimento, o escopo foi reduzido aos sistemas Ferramenta de Pesquisa Patrimonial, Ferramenta de Análise de Recurso de Revista, Relatório de Correição Automatizado, Portal Internet e Pesquisa Textual.

4 Acórdãos do Plenário números 1603/2008, 2308/2010, 2585/2012, 1200/2014 e 3051/2015.

## 2.4 QUESTÕES DE AUDITORIA

As questões de auditoria, elaboradas pela equipe durante a fase de planejamento, foram as seguintes:

Q1. Este TRT classificou seus sistemas de informação, identificando aqueles que são estratégicos?

Q2. Este TRT segue processo de desenvolvimento e sustentação de sistemas de informação formalmente estabelecido?

Q3. Este TRT utiliza sistemas administrativos desenvolvidos por outros órgãos da Administração Pública, como recomenda o §3º do art. 20 da Resolução 211/2015 do CNJ?

Q4. Este TRT disponibiliza aos usuários ferramentas de inteligência para acesso a informações relevantes?

## 2.5 METODOLOGIA UTILIZADA E LIMITAÇÕES À AUDITORIA

Os trabalhos foram realizados em conformidade com a Resolução CNJ nº 171/2013, que dispõe sobre as normas técnicas de auditoria, inspeção administrativa e fiscalização nas unidades jurisdicionais vinculadas ao Conselho Nacional de Justiça, e com a Portaria 7.666/2014 da Presidência deste TRT, que regulamenta os processos de Auditoria, Fiscalização e Inspeção Administrativa a serem desenvolvidos pela Secretaria de Controle Interno deste Tribunal.

A execução das atividades observou também as normas da Estrutura Internacional de Prática Profissional de Auditoria Interna (IPPF), do IIA Global – The Institute of Internal Auditors. Foi utilizado, ainda, como referencial, o Manual de Auditoria Operacional do TCU - 2010, bem como, subsidiariamente, o Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal da CGU - 2017.

A auditoria encontrou limitações para analisar mais profundamente a questão 2, relacionada ao processo de desenvolvimento e sustentação de *software*, devido a uma dificuldade enfrentada quanto ao rastreamento do fluxo das atividades, tema que será abordado no achado A2 deste relatório.

Não foi verificada nenhuma outra dificuldade na aplicação dos procedimentos de auditoria, com importante destaque ao pronto atendimento à equipe de auditoria pelos gestores da Setic, em todas as requisições formuladas.

As técnicas de auditoria utilizadas para obtenção das informações necessárias à análise do objeto foram: exame documental, consulta a sistemas de informação eletrônica (ADMEletrônico, Compras, Portal de governança de TI, TraceGP, Assyst e ferramenta Qlik), entrevista escrita (requisição de documentos e informações – RDI) e entrevistas orais. Todos os procedimentos estão documentados nos papéis de trabalho da equipe, e a metodologia adotada é detalhada a seguir.

#### *2.5.1 Estudo Preliminar*

Inicialmente, foi realizado levantamento no Portal de Governança de TI e nos processos administrativos (via ADMEletrônico), a fim de se estimar o grau de classificação, de desenvolvimento e de sustentação nos sistemas de informação, bem como a utilização de sistemas administrativos desenvolvidos por outros órgãos e de ferramentas de inteligência. Com base nas informações encontradas, foram elaboradas possíveis questões de auditoria.

#### *2.5.2 Matriz de Planejamento*

Esboçado o Programa de Trabalho, foi realizada uma reunião de abertura com a gestora da área auditada, com o intuito de apresentar a auditoria e esclarecer alguns pontos sobre o objeto. A partir dos apontamentos apresentados, foi consolidada a Matriz de Planejamento.

#### *2.5.3 Coleta de Dados*

Para complementação das informações necessárias ao trabalho, foi enviada Requisição de Documentos e Informações à área auditada, seguida de uma entrevista para esclarecimentos adicionais. Ocorreu, ainda, uma visita à Setic, em que foram apresentadas à equipe de auditoria as ferramentas Assyst e TraceGP.

Tendo em vista o conteúdo das respostas apresentadas pela diretora da Setic na RDI nº 17/2018, também foi oportunizada manifestação à Diretoria-Geral quanto à utilização do sistema administrativo PROAD (RDI nº 21/2018).

#### *2.5.4 Análise*

Em seguida, foram analisadas e cruzadas as informações apresentadas e os

documentos fornecidos pela Setic, confrontando os dados com as questões contidas na Matriz de Planejamento.

#### *2.5.5 Manifestação dos envolvidos*

Com base nos resultados evidenciados, foi elaborada a Matriz de Achados e desenvolvido o relatório preliminar, do qual foi dada vista à unidade auditada. Em 19.02.2019, foi realizada reunião entre a equipe de auditoria e os gestores da unidade auditada, para esclarecimentos acerca dos achados. Também foi oportunizada manifestação à Diretoria-Geral e à Assessoria Técnica da Corregedoria, uma vez que mencionadas nas constatações.

#### *2.5.6 Elaboração do Relatório Final*

Por fim, recebidas e analisadas as manifestações, foram consolidadas as propostas de encaminhamento da equipe de auditoria no presente relatório.

## 2.6 CRITÉRIOS DE AUDITORIA

Os fundamentos deste trabalho foram os seguintes:

- Constituição Federal de 1988;
- Resolução CNJ nº 211/2015, que institui a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD);
- Resolução CNJ nº 171/2013, que dispõe sobre as normas técnicas de auditoria, inspeção administrativa e fiscalização nas unidades jurisdicionais vinculadas ao CNJ;- Regimento Interno do TRT da 4ª Região;
- Portaria TRT nº 3.870/2017, que regulamenta as atribuições da Secretaria de Controle Interno deste Tribunal;
- Portaria TRT nº 7.666/2014, que regulamenta os processos de auditoria, fiscalização e inspeção administrativa a serem desenvolvidos pela Secretaria de Controle Interno deste Tribunal;
- Jurisprudência do Tribunal de Contas da União;

- Manual de Auditoria Operacional do TCU, 2010;
- Manual de Procedimentos de Auditoria da Secretaria de Controle Interno/CNJ, 2014;
- Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal da CGU, 2017;
- COBIT 5 - Modelo Corporativo para Governança e Gestão de TI da Organização, ISACA, 2016;
- MPS.BR - Guia de Melhoria de Processo de Software Brasileiro, Softex, 2016;
- Portarias da Presidência do TRT4 números 6.915/12, 8.609/13, 3.669/17, 3.670/17, e 7.309/18, que dispõem sobre os sistemas de informação do Tribunal;
- The Scrum Guide, de SCHWABER, K. e SUTHERLAND, J., 2017;
- Nota Técnica 7/2014 da Sefti/TCU;
- Declaração de Posicionamento do IIA: As três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles, do IIA - The Institute of Internal Auditors, 2013;
- Auditing IT Governance, do IIA - The Institute of Internal Auditors, 2012;
- Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (IPPF), do IIA - The Institute of Internal Auditors, 2015.

## 2.7 BENEFÍCIOS ESTIMADOS

Dentre os benefícios estimados nesta auditoria estão: (i) estímulo à utilização de recursos disponíveis em prol das áreas administrativa e judiciária; (ii) aprimoramento dos processos de desenvolvimento e sustentação de *software*; (iii) melhoria no controle dos índices das unidades judiciárias em relação às diretrizes dos órgãos superiores.

### 3. ACHADOS DE AUDITORIA

#### A1. Não utilização de forma ampla do PROAD.

##### Situação encontrada

Consoante disposto no art. 20, § 3º da Resolução nº 211/2015 do CNJ, é recomendado à Administração utilizar-se de sistemas administrativos já disseminados e experimentados:

Art. 20. Os sistemas de informação deverão atender a padrões de desenvolvimento, suporte operacional, segurança da informação, gestão documental, interoperabilidade e outros que venham a ser recomendados pelo Comitê Nacional de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário, e aprovados pela Comissão Permanente de Tecnologia e Infraestrutura do Conselho Nacional de Justiça.

[...]

§ 3º Recomenda-se o uso de sistemas de informação de procedimentos administrativos já desenvolvidos, disseminados e experimentados no âmbito da Administração Pública.

Questionada, no quesito 2.2 da RDI nº 17/2018, a respeito de sistemas administrativos disponíveis que não tenham entrado em produção, a área auditada descreveu alguns deles (por exemplo, FolhaWebJT, SIGEP, EscJud, PROGECOM e SCMP), em sua maioria, ainda em fase de homologação. Já em relação ao recurso denominado Sistema Integrado de Protocolo Administrativo (PROAD), relatou que esse se encontra em parcial produção, sendo utilizado apenas pela Ouvidoria (desde dezembro de 2017) e, de forma parcial, pela Corregedoria.

Com efeito, apesar de o Termo de Acordo de Cooperação Técnica nº 3 de 22 de junho de 2016, firmado entre o CSJT e o TRT da 12ª Região, prever parceria entre os referidos órgãos quanto ao desenvolvimento e manutenção (corretiva, adaptativa e perfectiva) do PROAD nas ações atinentes ao seu funcionamento em todos os procedimentos administrativos relacionados ao protocolo e processo administrativo na Justiça do Trabalho, o encaminhamento do comitê de governança deste tribunal sobre o assunto, na reunião realizada em 8.3.2018 (fl. 15 do PA 0001144-46.2018.5.04.0000), foi no sentido de não iniciar, àquela época, a implantação na área administrativa. Veja-se:

##### 4.4. Implantação do PROAD:

Bárbara solicita que a implantação na área administrativa não seja feita nesse momento, considerando que essa área, mais afetada pelo sistema, entende que o ADMEletrônico atende às necessidades. Além disso, destaca que os usuários já estão envolvidos em outras mudanças de sistema, em especial SIGEP e Folha de Pagamento, e que a implantação do PROAD traria mais uma mudança para as equipes. Por fim, entende que o PROAD precisaria de parametrização de fluxos, que precisam ainda ser definidos pela área administrativa. Natacha informa que o PROAD não exige configuração de fluxos, apenas de assuntos, e que o trâmite do processo pode ser livre, como ocorre com o ADMEletrônico. Ainda, informa a implantação na Ouvidoria, e que a SETIC já está interagindo com ela através do

novo sistema. Também informa a implantação na Corregedoria, já iniciada. Encaminhamento do Comitê: Dar continuidade à implantação na Ouvidoria e Corregedoria, e não iniciar, por ora, diretamente na área administrativa.

Oportunizada manifestação sobre o assunto, a Diretoria-Geral argumenta que (fls. 78/79):

Considerando a solicitação disposta na RDI nº 21/2018 (fl. 77), informo que já está sendo definida a implantação do sistema PROAD neste Tribunal, com os primeiros treinamentos previstos para os dias 25-01, 01-02 e 08-02, a serem oferecidos pela Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicações.

Além do treinamento, a Diretoria-Geral pretende que a implantação ocorra de forma gradativa, com a utilização de alguns processos específicos, a disponibilização de servidores da Setic dedicados exclusivamente ao atendimento de demandas relacionadas à nova ferramenta, bem como a manutenção por tempo indeterminado do ADMEletrônico.

Com o intuito de mitigar o impacto da nova aplicação, no que se refere aos processos administrativos já existentes no ADMEletrônico, a Setic explicou, na entrevista de 14.12.2018, que poderia ocorrer a migração de cada um deles para o PROAD pelo próprio usuário final, mediante importação do arquivo “pdf” (*portable document format*) gerado naquela aplicação. Embora tecnicamente viável, também esclareceu que os campos dos dois sistemas não são totalmente compatíveis e, por conseguinte, a migração automática dos processos não traria resultados satisfatórios. Por esse motivo, sugeriu que os processos anteriores à implantação da nova ferramenta sejam mantidos no sistema ADMEletrônico até o seu arquivamento (fl. 55 do PA 8474-94).

Verifica-se, portanto, que a área fim (administrativa) concordou com a entrada em produção do recurso PROAD, ferramenta que está disponível para utilização do público interno.

#### **Critério de auditoria**

- Resolução 211/2015 do CNJ, art. 20, § 3º.

#### **Evidências**

- Item 4.4 do Processo Administrativo 0001144-46.2018.5.04.0000 (fl. 15);
- Resposta ao quesito 2.2 da RDI nº 17/2018;
- Cópia do correio eletrônico da fl. 55 deste PA.

#### **Possíveis causas**

- Introdução simultânea de um número excessivo de novos sistemas administrativos;
- Carência de servidores;
- Deficiências na gestão de mudanças.

#### **Riscos e efeitos**

- Utilização de sistema administrativo desatualizado e fora do padrão nacional;
- Vulnerabilidade de segurança;
- Necessidade de procedimentos adicionais por parte dos usuários no ADMEletrônico;
- Dispêndio de recursos.

### **Manifestação do Auditado**

Acerca do presente achado, a Diretora-Geral ratificou que já foi ajustada a transição do sistema ADMEletrônico para o Sistema Integrado de Protocolo Administrativo (PROAD), com previsão de início em abril de 2019.

A gestora da Setic, por sua vez, informou que foram realizados os treinamentos planejados para janeiro e fevereiro de 2019 e que sua Secretaria está apoiando a Diretoria-Geral na efetiva implantação do sistema PROAD em todas as unidades administrativas do Tribunal.

### **Conclusão da Equipe de Auditoria**

Verifica-se que foi retomado, ao final de 2018, movimento de implantação integral do Sistema Integrado de Protocolo Administrativo (PROAD), para que os novos processos passem a ser autuados no sistema desenvolvido pelo TRT 12 em cooperação com o CSJT, em consonância com a recomendação contida no § 3º do artigo 20 da Resolução CNJ nº 211/2015.

Diante da explicação provida pela Diretora da Setic em relação à dificuldade enfrentada para transferir ao PROAD os processos já existentes de forma satisfatória, entende-se adequada a proposição de que o ADMEletrônico seja mantido como sistema legado enquanto nele houver tramitação de processos. Por outro lado, considera-se interessante orientar os gestores das unidades administrativas sobre a possibilidade de efetuarem, progressivamente, a migração de seus processos, caso estejam dispostos a fazê-lo de modo manual.

Cumprir observar que, assim como o ADMEletrônico, diversos outros sistemas se encontram em processo de substituição, ou mesmo já classificados pela Setic como “em desuso”: no Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicações deste Tribunal, PDTIC 2018-2019, publicado no PA 0002374-26.2018.5.04.0000 e no Portal de Governança de TI, foram arrolados vinte e quatro sistemas nessas condições.

Salienta-se, inclusive, a provável elevação desse montante até o final do presente ano, tendo em vista a possibilidade de que a implantação do Sigep venha a suprir as funcionalidades atualmente oferecidas pelas ferramentas Compras, RH e Folha, ainda

elencadas como em “situação normal”.

Consoante a gestora da área auditada esclareceu na questão 2.4 da RDI nº 17/2018 (fl. 16 do PA 8474-94), a manutenção dessas aplicações gera retrabalho e consome recursos humanos no seu gerenciamento, uma vez que os usuários seguem encaminhando demandas para análise dos técnicos da Setic.

Assim, embora não incluído o assunto nas questões de auditoria, cabe registrar a preocupação deste controle interno com a avaliação periódica da possibilidade de descontinuidade definitiva dos sistemas de informação antigos.

No que concerne ao presente achado, o primeiro passo seria estabelecer um prazo para que todos os novos processos administrativos passem a ser autuados no PROAD, caso uma data limite ainda não tenha sido fixada.

Adicionalmente, entende-se conveniente a realização de estudo para elaboração de processo formal de avaliação dos chamados “sistemas legados”, o que abrangeria não apenas o ADMEletrônico aqui descrito, como também os demais sistemas relacionados no PDTIC, a fim de identificar aqueles que possam ser descontinuados.

### **Proposta de Encaminhamento**

SUGERE-SE a fixação de data limite para autuação de novos processos no ADMEletrônico, conforme sugestão apresentada pela Setic à DG e à Secretaria-Geral da Presidência em correspondência eletrônica (fl. 55 do PA 8474-94), caso uma data ainda não tenha sido acordada entre os envolvidos.

SUGERE-SE orientar os gestores das unidades administrativas sobre a possibilidade de efetuarem, progressivamente, a migração de seus processos ao PROAD, caso estejam dispostos a fazê-lo de modo manual.

SUGERE-SE orientar as unidades usuárias para que revisem periodicamente o *status* dos processos em suas áreas de trabalho do ADMEletrônico, para que a tramitação seja encerrada assim que possível.

SUGERE-SE a elaboração de processo formal para avaliação periódica da situação dos sistemas relacionados no PDTIC como “em substituição” ou “em desuso”.

## **A2. Inconsistências na definição e na atuação do Gestor de Produto nos processos de desenvolvimento e sustentação de sistemas.**

### **Situação encontrada**

O modelo Scrum de metodologia ágil para desenvolvimento de sistemas define o papel

denominado Product Owner como o único responsável por gerenciar o Backlog do Produto<sup>5</sup>, incumbência esta que inclui:

Expressar claramente os itens do Backlog do Produto; Ordenar os itens do Backlog do Produto para alcançar melhor as metas e missões; Garantir o valor do trabalho realizado pelo Time de Desenvolvimento; Garantir que o Backlog do Produto seja visível, transparente, claro para todos, e mostrar o que o Time Scrum vai trabalhar a seguir; e, Garantir que o Time de Desenvolvimento entenda os itens do Backlog do Produto no nível necessário. (SCHWABER, 2017)

Embora tais atividades possam ser delegadas ao time de desenvolvimento, o Product Owner, conforme o modelo Scrum, deve centralizar as decisões e não pode ser substituído por um comitê: trata-se de uma única pessoa.

No âmbito deste Tribunal, o papel de Product Owner poderia ser equiparado à figura do Gestor de Produto, contida nos processos de desenvolvimento e sustentação de sistemas, os quais são estabelecidos no PA nº 0004533-49.2012.5.04.0000 e publicados, respectivamente, nas Portarias 3.669/2017 e 3.670/2017 deste TRT. Nos citados processos, o Gestor de Produto é definido como o “responsável pela centralização dos requisitos do(s) produto(s) do projeto, priorização do backlog e aceite da(s) entrega(s)”.

Todavia, a equipe de auditoria encontrou dificuldade na identificação do Gestor de Produto de cada sistema analisado, a exemplo da Ferramenta Análise de Recurso de Revista e do Relatório de Correição Automatizado. Foram verificados, nos diversos documentos que envolvem o processo de desenvolvimento de *software*, múltiplos papéis relacionados às atribuições acima elencadas, assumidos por diferentes pessoas, com responsabilidades sobrepostas ou divergentes. Além do Gestor de Produto, foram encontradas as seguintes denominações: Gestor de Sistema (membros do Grupo de Governança de sistemas), Representante da área de negócio, Patrocinador do projeto, Responsável por definição e validação de requisitos e Responsável por aprovação de plano de projeto.

Em resposta à questão 1.2 da RDI 17/2018 (fl. 10 do PA 8474-94), a diretora da Setic afirma que:

Tanto o gestor do produto como o gestor de sistema atuam em conformidade com o papel de Product Owner (PO) do modelo Scrum de Metodologia Ágil, no entanto, em momentos diversos. O gestor de produto atua apenas durante o projeto de desenvolvimento. Após, quem desempenha o papel de PO é o gestor de sistema. (grifo nosso)

De acordo com essa definição, cada plano de projeto de desenvolvimento deveria designar expressamente um Gestor de Produto, o que não foi visualizado pela equipe de auditoria. Ademais, os Gestores de Sistemas atuariam somente na sustentação de *softwares* já

5 O Backlog do Produto lista todas as características, funções, requisitos, melhorias e correções que formam as mudanças que devem ser feitas no produto nas futuras versões. (SCHWABER, 2017)

implantados. Entretanto, a Portaria 6.915/2012 da Presidência deste TRT, que designa os Gestores dos Sistemas de Informação, institui o Grupo de Governança dos Sistemas de Informação e estabelece, em seu artigo 2º, as seguintes competências aos seus integrantes:

- I – garantir que o sistema seja desenvolvido de forma a atender as necessidades das áreas requisitantes;
- II – estabelecer requisitos, objetivos e entregas parciais dos respectivos projetos, em conjunto com a equipe de desenvolvimento da Secretaria de Tecnologia de Informação e Comunicações;
- III – homologar o sistema desenvolvido;
- IV – participar da capacitação dos usuários;
- V – receber e avaliar sugestões de melhoria do sistema para, em caso de aprovação, solicitar o respectivo desenvolvimento à Secretaria de Tecnologia de Informação e Comunicações. (grifo nosso)

A ausência de um único Gestor de Produto formalmente designado e com responsabilidades bem definidas favorece a concretização dos riscos apontados pelo TCU no Acórdão 2.314/2013 - Plenário, especialmente o Risco 6, “falta de comprometimento ou colaboração insatisfatória do responsável indicado pela área de negócios (Product Owner) no desenvolvimento do software”, que segue descrito:

O uso de métodos ágeis exige grande comprometimento do responsável indicado pela área de negócios da instituição pública, conhecido como Product Owner no framework Scrum. [...] A falta de comprometimento ou a colaboração insatisfatória do responsável no processo de construção do software, abdicando do exercício das atividades a ele atribuídas, pode ter como consequências a geração de produtos de baixa qualidade que não atendam às reais necessidades dos clientes, atrasos no desenvolvimento e até mesmo, em casos extremados, o cancelamento do projeto.

Nesse sentido, foi percebido, nos sistemas que compuseram o escopo, pouco envolvimento da área de negócio nas etapas intermediárias de desenvolvimento, tais como priorização de histórias dentro dos *sprints*<sup>6</sup>, aprovação dos *backlogs* e participação de reuniões de retrospectiva para avaliação dos resultados de testes. Tal participação restou comprovada apenas na ferramenta de Pesquisa Patrimonial, sendo que foi exercida por servidor que constava no plano do projeto apenas como “responsável por definição e validação de requisitos”.

Também foram constatados, nos projetos de desenvolvimento analisados, adiamentos de prazos de entregas ocasionados por alterações de escopo, bem como uma suspensão do projeto de Ferramenta de Análise de Recurso de Revista por vinte e um dias em decorrência das férias dos representantes de negócio. Ainda, no Relatório de Correição Automatizado, foi observada uma queda do percentual de conclusão de desenvolvimento no mês de outubro de 2018 em relação ao mês anterior. Os atrasos evidenciados podem ser consequências da falta de clareza em relação aos reais incumbidos do papel de Gestor de Produto e às suas

6 Estória de Usuário: modelo para registro de requisito de sistema ou necessidade de melhoria de software, demandada por um usuário de TIC; *Sprint*: unidade de tempo correspondente a 2 semanas, para a implementação de uma parte de um sistema informatizado. (Portaria 3.669/2017 do TRT - 4ª Região)

responsabilidades.

### **Crítérios de auditoria**

- Artigo 2º da Portaria 6.915/2012 da Presidência do TRT4;
- Artigo 20 da Resolução 211/2015 do CNJ;
- The Scrum Guide - Schwaber, K. and Sutherland, J. - 2017;
- Riscos 6 e 8 do Acórdão 2.314/2013 TCU - Plenário;
- Capítulos 4 e 9 (Processos GPR 16, DFP 3, AMP 3, GPP 3 e GQA 1) do MPS.BR - Softex, 2016;
- Objetivo de TI 13 e Processos APO 12 do Cobit 5 - ISACA, 2016.

### **Evidências**

- Anexo único da Portaria 6.915/2012 da Presidência do TRT4;
- Grupo de Governança de Sistemas de Informação do TRT4 (<https://www.trt4.jus.br/portais/trt4/comites-comissoes-e-outros-grupos>);
- Resposta Questão 1.2 RDI 17/2018 (PA 8474, fl. 10);
- Descrição dos processos de desenvolvimento e sustentação de software no Portal de Governança de TI do Tribunal (<https://www.trt4.jus.br/portais/governanca/processo-desenvolvimento-software>, acessado entre setembro e dezembro de 2018);
- Planos de Projetos desenvolvidos (iniciados e/ou finalizados) pela Setic em 2018 (<https://www.trt4.jus.br/portais/governanca/projetos-desenvolvimento>) e relatórios de andamento dos projetos (<https://www.trt4.jus.br/portais/governanca/acompanhamento-projetos>);
- Documentos dos projetos IDs 474 (Pesquisa Patrimonial), 477 (Análise de Recurso de Revista), 482 (Relatório de Correição Automatizado), 457 (Pesquisa Textual) e 458 (Portal Internet), registrados no sistema TraceGP.

### **Possíveis causas**

- Ausência de perfil definido de Gestor de Produto que estabeleça critérios para a designação do responsável pelas decisões concernentes à área de negócio em cada sistema de informação.

### **Riscos e efeitos**

- Baixo comprometimento ou colaboração insatisfatória dos responsáveis pelo papel de Gestor de Produto no desenvolvimento dos sistemas;
- Insuficiente autonomia dos Gestores de Produto para decisões e priorizações;

- Gestores de Produto com conhecimento deficitário sobre a área de negócio ou sobre o processo de desenvolvimento;
- Alteração constante da lista de funcionalidades do projeto, entrega de produtos que não atendem às reais necessidades dos usuários ou, até mesmo, cancelamento de projetos em andamento;
- Descumprimento dos princípios de economicidade e eficiência.

### **Manifestação do Auditado**

Na fl. 110 do PA 8474-94, a Diretora da unidade auditada manifestou-se como segue:

A atividade de desenvolvimento de software desempenhada pela SETIC é sempre acompanhada por representantes das áreas de negócio, em inúmeros momentos em que a equipe técnica se reúne ou solicita informações, de forma a garantir a correta relação entre solução e problema. Nesse sentido, os papéis exercidos são extremamente importantes, motivo pelo qual devem ser claramente compreendidos pelas pessoas designadas, que devem estar comprometidas com suas responsabilidades durante todo o processo.

Em concordância com a possibilidade de aprimorar o processo de designação de gestores de sistemas, apresentou as seguintes proposições:

[...] a SETIC se compromete a: (1) submeter à Administração proposta de alteração do Processo de Desenvolvimento de Software para sempre identificar o Gestor de Produto no Plano de Projeto, mesmo que sob delegação, indicando claramente todas as suas atribuições, de modo a eliminar dúvidas quanto a termos semelhantes utilizados no documento, como Patrocinador do Projeto, Representante do Negócio, entre outros; (2) submeter à Administração proposta de atualização da Portaria de Gestores de Sistemas para designar Gestores de Produtos, unificando nomenclaturas que tem atribuições compatíveis incluindo, ainda, a designação de um substituto para cada Gestor do Produto.

### **Conclusão da Equipe de Auditoria**

Observa-se, por parte da unidade auditada, concordância com a necessidade de alinhamento dos papéis atuantes na gestão dos sistemas de informação, à medida que reconhece a importância da clareza na comunicação das atribuições para se alcançar o comprometimento de todos os agentes envolvidos. Destaca-se a preocupação da Diretora da Setic com a definição de um substituto para cada Gestor de Produto, o que evidencia seu interesse na continuidade do processo de desenvolvimento de *software*.

Nesse sentido, diante das propostas de alteração já antecipadas pelo auditado, corrobora-se o plano de ação sugerido, de modo a unificar os termos usados para os representantes de negócio na figura do Gestor de Produto, com a consequente revisão dos processos de desenvolvimento e sustentação de sistemas e das Portarias que regulam essas questões.

Considerando ainda que o Gestor de Produto, como representante da área de negócio,

é o elo de comunicação entre o time de desenvolvedores e os demais usuários diretamente interessados no resultado a ser apresentado, acrescenta-se que a indicação para essa atribuição poderia ser precedida de uma definição de critérios objetivos para enquadramento em tal perfil.

### **Proposta de encaminhamento**

R1. RECOMENDA-SE a revisão dos papéis envolvidos nos processos de desenvolvimento e sustentação dos sistemas de informação de modo a definir um único representante da área de negócio para cada sistema, responsável pela comunicação entre os desenvolvedores e os usuários, que exerça as atribuições de levantar as necessidades, definir requisitos, priorizar e validar entregas.

Para tanto, SUGERE-SE a unificação de tal responsabilidade na figura do Gestor de Produto, com a eliminação de outros termos semelhantes, a previsão de designação de titular e substituto e, preferencialmente, a delimitação de critérios objetivos para nomeação ao encargo.

SUGERE-SE, ainda, o estabelecimento de procedimento formal para ciência das responsabilidades assumidas, bem como a consignação dos nomes escolhidos no respectivo Plano de Projeto.

R2. Conseqüentemente, RECOMENDA-SE a revisão das Portarias números 6.915/2012, 3.669/2017 e 3.670/2017 da Presidência deste Tribunal, no tocante aos representantes da área de negócio, e, posteriormente, republicação da composição do Grupo de Governança de Sistemas no Portal do TRT4.

### **A3. Fragilidade nos controles internos dos processos de desenvolvimento e sustentação de sistemas.**

#### **Situação encontrada**

Segundo o modelo das Três Linhas de Defesa apresentado na Declaração de Posicionamento do Instituto dos Auditores Internos<sup>7</sup>, a gestão de riscos de uma organização estabelece seus alicerces no gerenciamento operacional, chamado de “1ª Linha”:

A gerência operacional é responsável por manter controles internos eficazes e por conduzir procedimentos de riscos e controle diariamente.

A gerência operacional identifica, avalia, controla e mitiga os riscos, guiando o desenvolvimento e a implementação de políticas e procedimentos internos e garantindo que as atividades estejam de acordo com as metas e objetivos. Por meio de uma estrutura de responsabilidades em cascata, os gerentes do nível médio

desenvolvem e implementam procedimentos detalhados que servem como controles e supervisionam a execução, por parte de seus funcionários, desses procedimentos. (IIA, 2013)

Ainda conforme o mencionado modelo, atuam como 2ª linha de defesa aqueles setores ou comitês responsáveis pelo monitoramento dos controles, dos riscos e da eficácia das operações, e a Auditoria Interna constitui a terceira linha.

Portanto, uma gestão eficaz de riscos depende, inicialmente, da atuação dos gestores operacionais na padronização dos processos por meio de manuais e modelos, no estabelecimento de ferramentas de supervisão e controle diários das atividades e na imediata correção dos procedimentos, quando necessário. Adicionalmente, os processos devem ser passíveis de verificação pelos níveis complementares de controle da instituição e, no caso dos órgãos públicos, em respeito ao conceito da governança, devem priorizar a publicidade e a acessibilidade da informação aos usuários.

No presente trabalho, foi constatada baixa rastreabilidade e transparência dos processos de desenvolvimento e sustentação de sistemas, uma vez que os registros efetuados na ferramenta de gerenciamento de projetos são escassos.

Apesar de existirem padrões definidos para os processos, detalhadamente descritos no Portal de Governança de TI, que estabelecem quais documentações deverão ser armazenadas nas ferramentas de apoio (especialmente o *software* TraceGP, de gestão de projetos), somente nos registros da ferramenta de Pesquisa Patrimonial foram encontradas quase todas as “saídas” de cada etapa do processo: registro de reunião para definição de requisitos, Backlog estimado e aprovado, ata de reunião retrospectiva, validação do produto pelo gestor e divulgação do projeto para os usuários. Mesmo na citada ferramenta, a equipe de auditoria não foi capaz de visualizar a realização dos testes de verificação das funcionalidades do pacote de *software*, que, teoricamente, devem ocorrer conforme os padrões definidos pelo Grupo Técnico de Testes de Software do Tribunal. Ainda que tenham sido realizados, não há transparência suficiente aos usuários e ao controle interno. A equipe de auditoria não pode verificar, por exemplo, se houve segregação de funções entre o desenvolvedor e o testador de cada sistema.

A insuficiência de controles internos foi claramente evidenciada nas correções e melhorias realizadas no sistema Silc durante o ano de 2018, em que o acompanhamento das demandas ocorreu por meio de uma planilha interna, à qual os auditores tiveram acesso e cuja cópia está armazenada nos papéis de trabalho. Na entrevista realizada em 14.12.2018, a equipe de auditoria destacou a carência de registro, na mencionada planilha, das aprovações do gestor de produto, apontamento com o qual os entrevistados manifestaram concordância.

Além disso, em que pese a diretora da unidade auditada ter mencionado, na questão 1.4 da RDI 17/2018 (fl. 12 do PA 8474-94), que a utilização da planilha para gestão ágil de demandas logo após a implantação do Silc foi um procedimento que se mostrou adequado e seria incluído na próxima revisão do processo, os desenhos e descrições de processo constantes nos PAs 0004533-49.2012.5.04.0000 e 0009220-59.2018.5.04.0000 não refletem essa afirmação. Inclusive, parece haver uma lacuna de conceituação e mapeamento entre o término da fase de implantação e o início das atividades de sustentação, não suprida pela recente criação do processo de homologação e implantação, publicado na Portaria 7.309/2018 da Presidência do TRT.

Aparentemente, há excesso de flexibilização da documentação e pouca aderência aos padrões estabelecidos para os fluxos de trabalho. O caso mais significativo foi o desenvolvimento da Ferramenta de Análise de Recurso de Revista, sobre o qual a gestora afirmou que, “por se tratar de um projeto de inovação, envolvendo experimentações e alto grau de incerteza nas soluções técnicas adotadas, não seguiu o processo de desenvolvimento formal” (Questão 1.3 da RDI 17/2018, fls. 11-12 do PA 8474-94). No entanto, os demais processos do escopo também não demonstraram mapeamento satisfatório, que proporcionasse os atributos gerenciais de mensurabilidade, transferibilidade e alterabilidade, comuns a qualquer processo organizacional.

Embora a atividade de desenvolvimento de sistemas exija agilidade, criatividade e certo nível de improviso para propiciar a criação de soluções inovadoras, o próprio modelo Scrum de metodologia ágil pressupõe o uso de artefatos para garantir a transparência das informações e a possibilidade do Product Owner acompanhar o andamento do trabalho e o alcance dos objetivos propostos.

#### **Crítérios de auditoria**

- Art. 20 da Resol. 211/2015 CNJ;
- Portarias nº 3.669/2017 e nº 3.670/2017 da Presidência do TRT4;
- Capítulos 4 e 9 (Processos GPR 9 e 13, GRE 3, GCO 4 e 5, DFP 1 a 8, AMP 2 e GQA 1 e 2) do MPS.BR - Softex, 2016;
- Objetivos de TI 06, 11, 13 e 15 do Cobit 5 - ISACA, 2016;
- Declaração de Posicionamento do IIA: As três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles - The Institute of Internal Auditors, 2013.

#### **Evidências**

- Respostas RDI 17/2018 - Questões 1.3 a 1.6 (PA 8474, fls. 11-13);

- Planilha de acompanhamento de correções do Silc, mencionada da questão 1.4 da RDI 17/2018 (cópia realizada em 11.12.2018 e armazenada no link [https://docs.google.com/spreadsheets/d/1PhYZJOK\\_szDKwqwO9ZiNYSONvP\\_MVu\\_vHKGgBow40E0U/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1PhYZJOK_szDKwqwO9ZiNYSONvP_MVu_vHKGgBow40E0U/edit?usp=sharing));
- Descrição dos processos de desenvolvimento e sustentação de software no Portal de Governança de TI do Tribunal (<https://www.trt4.jus.br/portais/governanca/processo-desenvolvimento-software>, consultas entre setembro e dezembro de 2018);
- Planos de Projetos desenvolvidos (iniciados e/ou finalizados) pela Setic em 2018 (<https://www.trt4.jus.br/portais/governanca/projetos-desenvolvimento>);
- Documentos dos projetos IDs 474 (Pesquisa Patrimonial), 477 (Análise de Recurso de Revista), 482 (Relatório de Correição Automatizado), 457 (Pesquisa Textual) e 458 (Portal Internet), registrados no sistema TraceGP.

#### **Possíveis causas**

- Excesso de flexibilização do processo e de sua documentação;
- Entendimento impreciso do conceito de metodologia ágil para desenvolvimento de sistemas;
- Falta de comunicação entre os responsáveis pela padronização dos processos e seus executantes.

#### **Riscos e efeitos**

- Impossibilidade de monitoramento pela 2ª linha de defesa e consequente limitação à identificação de falhas e pontos de melhoria;
- Deficiência em aspectos de governança por falta de transparência aos usuários e à 3ª linha de defesa;
- Risco de ineficiência por retrabalhos e esforços em duplicidade;
- Risco de gerar produto que não atende às necessidades dos usuários.

#### **Manifestação do Auditado**

Conforme apresentado no PA 8474-94, fls. 110-111, a Diretora da unidade auditada declarou que:

Os *softwares* desenvolvidos pela SETIC tem foco na qualidade e no pleno atendimento das necessidades do Tribunal, no menor tempo possível. Para isso, a equipe que desenvolve atua sempre de forma muito próxima ao Gestor de Produto e a quem mais for designado para o correto entendimento dos requisitos, assim como para o devido acompanhamento do produto em construção.

A gestora ratificou a existência de deficiências na documentação de alguns projetos que compuseram o escopo, em desacordo com a previsão contida nos processos de desenvolvimento e sustentação de sistemas do Tribunal, estabelecidos pela própria Setic e

sobre os quais afirmou: “Há o entendimento de que os processos criados e formalizados, baseados em metodologia ágil, estão adequados à realidade do Tribunal”.

Acerca das constatações aqui indicadas, posicionou-se no sentido de que não decorrem de “falhas no acompanhamento do trabalho pelos usuários envolvidos ou nos resultados obtidos”, mas tão somente de falhas na documentação, as quais “deveriam ter sido monitoradas pelo Grupo de Melhoria do Processo de Desenvolvimento de Software”, assunto que aprofundou no achado A4. Complementou como segue:

Entre as falhas identificadas está a utilização de uma planilha para gestão ágil de demandas pós implantação do sistema SILC. A planilha foi a solução encontrada para facilitar a organização e priorização das demandas, em uma sistemática de comunicação constante entre o Gestor de Produto e o gerente do projeto na SETIC. Em que pese os benefícios identificados no uso de planilha pós implantação, que será objeto de análise em revisão do processo, ela foi mantida em utilização por tempo excessivo.

Por fim, apresentou as seguintes propostas:

Nesse sentido, a SETIC se compromete a: (1) submeter à Administração proposta de alteração do Processo de Sustentação de Software para possibilitar, considerando a complexidade e a criticidade do sistema, o uso de planilha padronizada para gestão ágil de demandas durante o período máximo de três meses pós implantação; (2) treinar todos os servidores ligados à Coordenadoria de Desenvolvimento de Sistemas para adoção dos processos de desenvolvimento e sustentação de software, novamente informando sobre sua obrigatoriedade; (3) divulgar internamente as medições de conformidade ao processo, realizadas pelo Grupo de Melhoria.

### **Conclusão da Equipe de Auditoria**

A manifestação apresentada pela Diretora da Setic reforçou a qualidade como premissa do processo de desenvolvimento de sistemas neste Tribunal. Por outro lado, a gestora reconheceu o apontamento de documentação insuficiente em alguns projetos, como também concordou com a ausência de previsão formal para utilização de planilha no atendimento de demandas durante a fase inicial do processo de sustentação.

Tendo em vista que foi considerada vantajosa a adoção da mencionada planilha logo após a implantação de sistemas nos casos em que a alta complexidade dificulta o uso da ferramenta Assyst, entende-se que devem ser estabelecidos critérios de uso e padrões de forma e conteúdo, bem como deve haver referência de sua utilização nos registros do respectivo projeto. Outrossim, conforme debatido com os gestores da unidade auditada na reunião de 19.02.2019, a planilha deve possibilitar o exercício dos controles cuja responsabilidade é exclusiva do Gestor de Produto, o que poderá ocorrer, por exemplo, pela adição de campos de validação com acesso restrito para edição.

No intuito de aprimorar a transparência do trabalho e favorecer o constante monitoramento para identificação de pontos de melhoria, considera-se que eventual utilização de planilha também deve proporcionar a visualização do resultado pelos incumbidos de avaliar e revisar os processos, seja por meio de publicação de cópia no sistema TraceGP, pela emissão de relatório ao final ou por outra solução que os envolvidos considerem mais adequada.

Por conseguinte, opina-se pela conveniência de readequação dos processos regulamentados pelas Portarias números 3.669/2017 e 3.670/2017 da Presidência do TRT e publicados no Portal de Governança de TI. Considerando que se trata de atribuição do Grupo de Melhoria do Processo de Desenvolvimento de Software, o assunto será melhor abordado no achado A4, que versa sobre a segunda linha de defesa.

Além disso, uma vez revisado e padronizado o fluxo das atividades, tem-se como essencial a sua divulgação a todos os servidores envolvidos, de forma clara e didática, o que poderia ocorrer na forma de roteiro simplificado do tipo “checklist”, consoante sugerido pela própria Diretora da Setic em reunião com a equipe de auditoria. Salienta-se que, diante da constatação de baixa aderência, na prática, aos processos formalmente estabelecidos, supõe-se ser insuficiente a orientação exclusiva aos líderes de equipe para que estes repliquem aos demais membros do seu time de desenvolvimento. Logo, corrobora-se a proposição de número “2” da manifestação supra e infere-se como recomendável o treinamento integral do setor.

### **Proposta de encaminhamento**

SUGERE-SE que eventual adoção de planilha para tratamento transitório de demandas em sistemas recém implantados seja previamente registrada no respectivo projeto e esteja formalmente prevista no processo de sustentação, no qual sejam delimitados critérios e prazo para sua utilização.

SUGERE-SE que sejam definidos, também, padrões de forma e conteúdo para a mencionada planilha que possibilitem o exercício dos controles de responsabilidade do Gestor de Produto.

SUGERE-SE, ainda, que seja estabelecido procedimento de reporte aos níveis superiores quando da conclusão de uso da referida ferramenta, a fim de proporcionar transparência ao trabalho e monitoramento dos resultados.

SUGERE-SE que a padronização dos procedimentos operacionais seja comunicada a todos os servidores ligados à Coordenadoria de Desenvolvimento de Sistemas, e não apenas aos líderes de equipe, com ênfase na importância da aderência aos processos formais.

#### **A4. Inconsistências no monitoramento da execução e na avaliação dos resultados dos processos de desenvolvimento e sustentação de sistemas.**

##### **Situação encontrada**

Conforme explicitado anteriormente, o Instituto dos Auditores Internos preconiza a utilização de um modelo em três níveis para a gestão eficaz de riscos e controles das instituições. A chamada 2ª linha de defesa abrange a alta administração e suas assessorias e as demais áreas de governança, como comitês, ouvidoria e comunicação.

A segunda linha possui as funções de orientação e acompanhamento da primeira, com responsabilidades que incluem o apoio às políticas de gestão, a identificação de mudanças no apetite a risco da organização e o monitoramento do gerenciamento operacional em aspectos como: adequação e eficácia dos controles internos, precisão e integridade do reporte, conformidade com leis e regulamentos e resolução oportuna de deficiências.

No âmbito deste Tribunal Regional, a Portaria nº 8.603/2013 criou o Grupo de Melhoria de Processo de Desenvolvimento de Software e fixou a realização de reuniões trimestrais, com o intuito de monitorar a execução do processo de desenvolvimento, propor ajustes no processo, auxiliar os demais integrantes da Setic e identificar oportunidades de melhoria.

Como instrumento para avaliação do desempenho da área de desenvolvimento de sistemas, foi criado o IAP - Índice de Aderência ao Processo, o qual, em teoria, é mensurado trimestralmente<sup>8</sup>, em reunião da qual o Grupo de Melhoria deve participar. O IAP mede o atendimento, em cada projeto, a nove critérios, correspondentes às orientações constantes das fases do processo de desenvolvimento, apresentadas como “Guias” das fases até dezembro de 2018 e alteradas para “Considerações Importantes” na recente revisão do processo.

A partir das pontuações obtidas no IAP, é calculada sua média aritmética e apurado o Indicador Operacional de Desenvolvimento (IOP), o que deveria ocorrer semestralmente. Todavia, no Portal de Governança de TI, o IOP aparece como tendo sido apurado somente uma vez em 2018, em 7 de maio, informação que foi confirmada pelo auditado em entrevista no dia 14.12.2018, com a justificativa de que o grupo estava envolvido na revisão do processo.

Nesse contexto, a única documentação apresentada para a alegação de que o referido

8 Após atualização do Portal de Governança de TI datada de 8.1.2019, a definição do Processo de Desenvolvimento de Software passou a determinar a mensuração semestral do IAP. Todavia, a medição trimestral permanece consignada na página do índice, listada nas evidências deste achado.

Grupo está cumprindo com suas atribuições foi uma tela de agendamentos de reuniões sobre Processo de Desenvolvimento de Software (fl. 82 do PA 8474-94), que não confirma a efetiva celebração do evento, tampouco indica quais teriam sido os partícipes ou os tópicos debatidos.

Ademais, pelas constatações apresentadas no item A2 deste relatório, percebe-se que a modelagem dos processos de desenvolvimento e sustentação de sistemas não corresponde à prática do setor, a exemplo da situação descrita em relação ao sistema Silc. Uma vez que foi implantado em 2017 e sofreu diversas correções e melhorias durante o ano de 2018, trata-se de *software* em etapa de sustentação, enquadramento confirmado pela gestora da unidade auditada na entrevista de 14.12.2018.

Enquanto, na questão 1.1 da RDI 17/2018 (fl. 10 do PA 8474-94), a diretora afirma que a revisão feita pelo Grupo de Melhoria em 2018 não identificou oportunidades de melhoria significativas no processo de sustentação, na questão 1.4 (fl. 12), por outro lado, menciona a intenção de incluir a planilha utilizada no Silc como procedimento padrão para gestão de demandas logo após a implantação dos sistemas.

Contudo, como já referido no achado anterior, os desenhos e descrições do processo de sustentação e do novo processo de implantação, constantes nos PAs 4533-49 e 9220-59, não fazem nenhuma menção a controles de demandas por planilha ou mesmo ao gerenciamento da sustentação de forma diferenciada assim que o sistema entra em produção, o que sinaliza possível carência de atuação mais direta do Grupo de Melhoria na verificação da aderência aos processos e da aplicabilidade de seus mapeamentos, bem como na mensuração de sua efetividade.

### **Critérios de auditoria**

- Artigos 1 a 3 da Portaria nº 8.603/2013 da Presidência do TRT4;
- Artigo 20 da Resol. 211/2015 CNJ;
- Capítulos 4 e 9 (Processos GPR 13 a 19, DFP 1, DFP 3, AMP 3 e GQA 1) do MPS.BR - Softex, 2016;
- Objetivo de TI 13 e Processos APO 11 E 12 do Cobit 5 - ISACA, 2016;
- Declaração de Posicionamento do IIA: As três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles - The Institute of Internal Auditors, 2013.

### **Evidências**

- Respostas Questões 1.1 e 1.4 da RDI 17/2018 (PA 8474, fls. 10-12);
- Planilha de agendamentos do Grupo de Melhoria (PA 8474, fl. 10);
- Indicador Operacional de Desenvolvimento (<https://www.trt4.jus.br/portais/governanca/indicadores-operacionais#posicao8>,

acessado em 14.01.2019);

- Indicador de Aderência ao Processo (<https://www.trt4.jus.br/portais/governanca/indicador-operacional-de-desenvolvimento>, acessado em 14.01.2019).

#### **Possível causa**

- Preocupação com a formalização detalhada do modelo teórico do processo sobrepondo-se à preocupação com o gerenciamento da qualidade e dos riscos na sua execução;
- Falta de atuação efetiva e transparente do Grupo de Melhoria como 2ª linha de defesa no processo de desenvolvimento de sistemas de informação.

#### **Riscos e efeitos**

- Falta de monitoramento da aderência do órgão ao processo estabelecido;
- Desenvolvimento, na prática, sem os devidos controles do processo, e consequente deficiência na gestão de riscos;
- Dificuldade em mensurar o efetivo atendimento às necessidades dos usuários com os sistemas desenvolvidos;
- Possibilidade de usuários insatisfeitos;
- Projetos atrasados ou inacabados;
- Dificuldade em identificar as causas de falhas e atrasos no projeto para propor correções e melhorias;
- Baixa transparência da atividade do Grupo de Melhoria e consequente deficiência em aspecto de governança;
- Possibilidade de desperdício de recursos.

#### **Manifestação do Auditado**

Nas fls. 111-112 do PA 8474-94, a Diretora da unidade auditada dissertou sobre o presente achado, como segue:

O Grupo de Melhoria do Processo de Desenvolvimento de Software iniciou revisão dos processos de desenvolvimento e sustentação em maio de 2018, tendo realizado oito reuniões, envolvendo todos os seus membros. O grupo é constituído de um representante de cada uma das seções da Coordenadoria de Desenvolvimento de Sistemas, de forma a trazer visões de diferentes equipes, além de seu coordenador e de um representante do Escritório de Processos da SETIC. A revisão do processo foi concluída em reunião de outubro de 2018. O novo processo, após formalmente aprovado pela Administração, foi divulgado pelo Escritório de Processos a todos os servidores da Coordenadoria de Desenvolvimento de Sistemas em 24 de janeiro de 2019.

A Diretora da Setic ratificou a importância das medições e assumiu o compromisso de que o Grupo de Melhoria retome as apurações do IAP a partir de março de 2019 e mantenha sua execução trimestral mesmo durante as revisões dos processos, bem como divulgue-as a todos os servidores envolvidos. Ainda, comprometeu-se “a realizar publicações semestrais de resultado (junho e dezembro) com base no novo processo aprovado”.

### **Conclusão da Equipe de Auditoria**

Em análise às atribuições conferidas pela Portaria 8.603/2013 da Presidência do TRT4 ao Grupo de Melhoria do Processo de Desenvolvimento de Software, considera-se primordial sua efetiva atuação para a eficácia da gestão de riscos e controles neste Tribunal, à medida que exerce o papel de segunda linha de defesa no desenvolvimento de sistemas.

Considerando que cabe ao Grupo de Melhoria monitorar a execução do processo e propor ajustes no seu fluxo, e diante das constatações descritas no achado anterior de baixa documentação dos projetos executados em 2018 e de discrepâncias entre os desenhos formais e a situação concreta, reforça-se a necessidade de que haja integração e *feedback* recíproco entre os responsáveis pela definição dos padrões exigidos e aqueles que os operacionalizam no dia a dia, para possibilitar aos desenvolvedores que reportem as dificuldades enfrentadas durante os processos de desenvolvimento e sustentação de sistemas de informação.

Em que pese a gestora da unidade auditada entenda que a adaptação de metodologia ágil adotada neste Tribunal está adequada à realidade da Setic, o modelo de processo criado internamente não foi satisfatoriamente visualizado na prática, o que sinaliza a necessidade de sua revisão.

Portanto, conclui-se que deve ser aprimorada a comunicação entre os desenvolvedores de sistemas e o Grupo de Melhoria do Processo de Desenvolvimento de Software, a fim de que o mapeamento e a modelagem dos processos sejam aplicáveis à realidade dos trabalhos e favoreçam o cumprimento dos procedimentos definidos.

Por fim, ratificam-se as proposições da unidade auditada quanto à retomada das medições do Índice de Aderência ao Processo (IAP) e das apurações do Indicador Operacional de Desenvolvimento (IOP), bem como da divulgação de seus resultados a todos os servidores envolvidos, no intuito de fomentar a conformidade com os processos delineados. Todavia, cumpre ressaltar que, no caso de alteração dos processos, a aplicação do IAP deverá ser precedida de revisão dos critérios que o compõem.

Destaca-se, ainda, a relevância da publicação dos resultados no Portal de Governança de TI, ao passo que proporciona transparência ao público interno e externo e possibilita o acompanhamento de sua evolução, inclusive por esta unidade de controle interno.

### **Proposta de encaminhamento**

SUGERE-SE a criação de mecanismos que promovam integração e comunicação entre as equipes de desenvolvimento e o Grupo de Melhoria do Processo de Desenvolvimento de Software.

SUGERE-SE a revisão, pelo Grupo de Melhoria do Processo de Desenvolvimento de Software, dos processos regulamentados pelas Portarias números 3.669/2017 e 3.670/2017 da Presidência do TRT e publicados no Portal de Governança de TI, com foco em favorecer sua aderência, desde que garantida sua rastreabilidade.

SUGERE-SE que o Grupo de Melhoria do Processo de Desenvolvimento de Software considere as informações reportadas pelos desenvolvedores durante a avaliação dos processos, de forma que o seu mapeamento e modelagem sejam aplicáveis à realidade dos trabalhos.

SUGERE-SE a retomada das medições trimestrais do Índice de Aderência ao Processo (IAP), acompanhada da divulgação de seus resultados para todos os servidores da Coordenadoria de Desenvolvimento de Sistemas. Salienta-se a necessidade de revisão dos critérios que compõem o IAP sempre que houver alteração nos processos de desenvolvimento e sustentação de sistemas.

SUGERE-SE o retorno e a manutenção das apurações semestrais do Indicador Operacional de Desenvolvimento (IOP) e da publicação de seus resultados no Portal de Governança de TI.

## 4. OPORTUNIDADE DE MELHORIA

### OM1. Não utilização das APIs desenvolvidas a partir do Qlik.

#### Situação encontrada

O TRT adquiriu solução para descoberta e análise de dados, denominada Qlik, conforme contrato nº 139/2017, que é bastante poderosa no que se refere à apresentação dos dados de forma amigável e relativamente simples, pois grande parte do trabalho de extração das variáveis contidas nos bancos de dados judiciário e administrativo é realizada pela Setic.

Como o número de licenças é limitado e o preço elevado de cada uma delas torna inviável economicamente adquirir uma para cada unidade deste órgão, existe a possibilidade de criação, por meio da ferramenta QAP e sem a necessidade de licenças, de painéis do tipo API<sup>9</sup> para os usuários finais, com visualização totalmente intuitiva (via *browser*). Ao ser questionada sobre o assunto, a área auditada explicitou, na resposta ao quesito 3.5 da RDI nº 17/2018, que já havia desenvolvido os seguintes painéis: Processos Aptos para Julgamento, Produtividade de Magistrados do 2º Grau, Recursos de Revista e Painel de Gestão da Unidade de 1º Grau. Em complemento à informação, argumentou que apenas estava aguardando a aprovação da Presidência e da Corregedoria para disponibilizá-los.

A título ilustrativo e de forma simplificada, o “Painel de Gestão da Unidade de 1º Grau” apresenta números relativos a novos processos (inclusive no tocante à fase em que se encontram), à evolução do acervo, às pendências na unidade e com o magistrado, aos incidentes processuais, à evolução mensal e a diversos prazos médios de forma consolidada, podendo-se, também, aplicar filtros por unidade judiciária, magistrado ou mês/ano de referência.

Diante das informações apresentadas e considerando o interesse de cada gestor das dezenas de unidades que compõem este TRT, em especial as Varas do Trabalho e os Postos Avançados, entende-se pela necessidade de que tais aplicações sejam avaliadas e liberadas para os usuários finais.

#### Benefícios estimados

- Melhoria no processo de gestão, tendo em vista a possibilidade de utilização de ferramenta ágil e simplificada que apresenta relatórios consolidados do desempenho das unidades.
- Substancial incremento no processo de transparência para os usuários interno e externo.

- Melhor aderência dos índices de produção das unidades judiciárias em relação às diretrizes dos órgãos superiores (por exemplo: Corregedoria, TST e CNJ).

### **Manifestação do Auditado**

A Assessoria Técnico-Operacional da Corregedoria informou, na correspondência eletrônica da fl. 115 do PA 8474-94, que a disponibilização dos painéis da ferramenta QAP relativos às unidades judiciárias de 1º grau já havia sido autorizada, tendo comprovado sua divulgação, pela Setic, em 17 de dezembro de 2018, a todos os Magistrados e Diretores de Secretaria das mencionadas unidades.

A Diretora da Setic complementou, na manifestação da fl. 112, que:

Os painéis “Painel de Gestão da Unidade de 1º Grau”, “Produtividade de Magistrados do 2º Grau”, “Recursos de Revista” e “Processos Aptos para Julgamento” foram aprovados e disponibilizados, sendo os dois últimos disponibilizados, inclusive, ao público externo. A plataforma tecnológica utilizada, Qlik Analytics Platform (QAP), se mostrou extremamente flexível e eficiente, atingindo os resultados desejados. Houve, também, o desenvolvimento de dois novos painéis relacionados a conciliações de 1º e 2º graus, que foram recentemente apresentados às áreas envolvidas e já encontram-se em uso.

Na reunião realizada em 19.02.2019, foi informado à equipe de auditoria que a Setic tem monitorado as visualizações realizadas no QAP, e que, desde a divulgação ocorrida em dezembro, o painel de 1º grau tem recebido número bastante elevado de acessos, em especial próximo ao final do mês.

### **Conclusão da Equipe de Auditoria**

Verifica-se que a aprovação e disponibilização dos quatro painéis acima mencionados, desenvolvidos na ferramenta QAP, ocorreu no decurso da execução da presente auditoria, o que sinaliza o efeito positivo de impulsionamento provocado por este trabalho e evidencia a proatividade da unidade auditada na resolução dos apontamentos do controle interno.

Além do incremento em aspectos de governança e *accountability*, em especial por conta da transparência proporcionada ao público externo, frisam-se os benefícios estimados aos usuários internos no conhecimento e exploração das informações ora disponíveis, entre os quais se destaca a possibilidade de uso das visualizações como ferramenta de apoio à gestão.

Considera-se relevante, a fim de incentivar o uso dos painéis API, que sua divulgação seja reforçada internamente, especialmente para disseminação das orientações básicas de acesso e exploração dos dados. Por ser recurso bastante recente, percebe-se também a possibilidade de que sejam identificadas eventuais oportunidades de aprimoramento a partir da avaliação dos usuários diretamente interessados.

### **Proposta de encaminhamento**

SUGERE-SE a elaboração de matéria, a ser publicada no Portal Vox, para ampliação da divulgação dos painéis disponibilizados na plataforma Qlik Analytics Platform (QAP) aos servidores do Tribunal, bem como orientação sobre a exploração de dados e incentivo ao uso

## 5 CONCLUSÃO

Ao confrontar as questões de auditoria, registradas na seção 2.4 deste relatório, com os resultados alcançados, avalia-se que foram obtidas respostas aos questionamentos propostos e, portanto, o presente trabalho atingiu o objetivo almejado.

Por conta da exigência consignada no parágrafo único do artigo 19 da Resolução CNJ 211/2015, foi incluída no planejamento a questão “Q1”, que trata da classificação dos sistemas de informação do TRT da 4ª Região. Em relação ao tema, a documentação constante dos processos administrativos e do Portal de Governança de TI foi suficiente para evidenciar o atendimento à norma.

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicações (PDTIC) desenvolvido por este Tribunal para o Biênio 2018-2019, registrado no PA nº 0002374-26.2018.5.04.0000 e publicado pela Setic na mencionada página eletrônica, apresenta, em seu capítulo 4.2, catálogo completo dos sistemas utilizados por este órgão. Em cumprimento ao citado artigo, a tabela indica quais sistemas possuem caráter estratégico e, ainda, esclarece os critérios utilizados para essa classificação, motivo pelo qual a equipe de auditoria absteve-se de fazer qualquer apontamento acerca desse assunto.

Contudo, cabe registrar que o referido catálogo também classifica os sistemas quanto à sua situação, e que a equipe de auditoria observou uma elevada quantidade de sistemas categorizados como “em substituição” ou “em desuso”: cerca de 30% do total de aplicações arroladas na seção 4.2.1 do PDTIC.

Conseqüentemente, merece destaque a sugestão, apresentada ao final do primeiro achado de auditoria (A1), de realização de estudo com vistas à elaboração de um processo formal para avaliação periódica dos sistemas de informação do Tribunal, a fim de identificar aqueles que possam ser definitivamente descontinuados.

A respeito do achado “A1. Não utilização de forma ampla do PROAD”, acrescenta-se que decorreu da questão “Q3”, a qual versa sobre o aproveitamento de sistemas administrativos desenvolvidos e experimentados por outros entes da Administração Pública. Foi indicada a necessidade de retomada da transição dos processos administrativos do ADMEletrônico, sistema com limitações operacionais e de segurança devido à sua obsolescência, para o novo Sistema Integrado de Protocolo Administrativo (PROAD), desenvolvido pelo TRT 12 em cooperação com o CSJT, em consonância com a recomendação contida no § 3º do artigo 20 da Resolução nº 211/2015 do Conselho Nacional de Justiça.

Enquanto os dados coletados ainda eram consolidados no relatório preliminar, a gestora da unidade auditada já articulava, de forma proativa, a solução da situação acima junto à Diretoria-Geral, o que sinaliza um efeito positivo de impulsionamento provocado pelas reuniões e troca de informações entre auditores e auditado. Apresentada pelos envolvidos a data ajustada para início da transição dos sistemas, a equipe de auditoria restringiu-se, quanto ao andamento da solução do achado “A1”, a propor algumas sugestões para aprimoramento.

Os achados “A2”, “A3” e “A4” originaram-se da questão “Q2”, a qual, por sua vez, partiu do *caput* do artigo 20 da referida Resolução e buscou apreciar se o TRT da 4ª Região segue processo de desenvolvimento e sustentação de sistemas de informação formalmente estabelecido. Foi identificado que, de fato, existem fluxos e procedimentos definidos para os processos, criados pela Setic e aprovados pela Presidência do Tribunal, os quais foram inicialmente baseados no guia MPS.BR e no *framework* Scrum de metodologia ágil, adaptados à realidade do Tribunal e anualmente revisados.

Em comparação aos critérios recomendados nos manuais da área e na jurisprudência, foram encontradas inconsistências na definição dos papéis envolvidos nos processos de desenvolvimento e sustentação de *software*. A situação foi aprofundada no segundo achado de auditoria (A2) e desencadeou a elaboração das recomendações “R1” e “R2”, que versam sobre os representantes da área de negócio e corroboram as proposições apresentadas pela área auditada:

R1. RECOMENDA-SE a revisão dos papéis envolvidos nos processos de desenvolvimento e sustentação dos sistemas de informação de modo a definir um único representante da área de negócio para cada sistema, responsável pela comunicação entre os desenvolvedores e os usuários, que exerça as atribuições de levantar as necessidades, definir requisitos, priorizar e validar entregas.

R2. Consequentemente, RECOMENDA-SE a revisão das Portarias números 6.915/2012, 3.669/2017 e 3.670/2017 da Presidência deste Tribunal, no tocante aos representantes da área de negócio, e, posteriormente, republicação da composição do Grupo de Governança de Sistemas no Portal do TRT4.

Foram formuladas, também, sugestões de aprimoramento para a figura do Gestor de Produto, entre as quais sobressai a proposta de que seja estabelecido um procedimento formal para ciência das responsabilidades assumidas.

Tendo em vista a dificuldade que a equipe de auditoria enfrentou, durante este trabalho, para rastrear os processos nas ferramentas disponíveis, especialmente quanto à escassez de registros no gerenciador de projetos denominado TraceGP, considera-se que a metodologia adotada limitou a profundidade de avaliação da conformidade dos processos de desenvolvimento e sustentação. Em que pese a prontidão de atendimento oferecida pelos gestores da Setic durante toda a auditoria, a limitação ora descrita impediu que fossem

apreciados, por exemplo, os procedimentos de testes que são executados na fase de verificação das funcionalidades dos sistemas.

A constatação de que a execução dos projetos de desenvolvimento nem sempre segue o padrão previamente estabelecido, especialmente em relação às exigências de documentação, gerou o apontamento de fragilidade dos controles internos descrito no achado “A3”. Uma vez que cabe ao próprio órgão definir os padrões que entende adequados para seus processos, a equipe de auditoria optou por apresentar sugestões para que os procedimentos visualizados na prática sejam formalizados e que os fluxos desenhados sejam efetivamente cumpridos.

Nesse mesmo contexto, o achado “A4” salientou a relevância de uma atuação mais efetiva do Grupo de Melhoria do Processo de Desenvolvimento de Software. O fato ensejou a sugestão de que, além da revisão dos processos regulamentados pelas Portarias números 3.669/2017 e 3.670/2017 da Presidência do TRT, o grupo busque uma maior integração e comunicação com as equipes de desenvolvimento, de modo que o mapeamento e a modelagem dos processos sejam aplicáveis à realidade dos trabalhos e, assim, favoreçam sua aderência.

No que concerne às apurações do indicador IOP, a pendência foi solucionada logo após a apresentação do relatório preliminar, mediante o compromisso, firmado pela Diretora da unidade auditada, de que o Grupo de Melhoria retome as medições.

Ainda, ao longo do desenvolvimento deste trabalho, identificou-se a oportunidade de melhoria “OM1”, acerca dos painéis APIs (Application Programming Interface). Consoante o teor do artigo 21 da Resolução analisada, o CNJ recomenda a utilização, sempre que possível, de “ferramentas de inteligência e de exploração de dados para disponibilizar informações relevantes para os seus usuários internos e externos, bem como observar o comportamento dos dados explorados na oferta de serviços.”

À semelhança do que ocorreu com a implantação do PROAD, assim que foi questionada sobre a situação das aplicações criadas na ferramenta QAP, a Diretora da unidade auditada já diligenciou na busca pelas aprovações que restavam pendentes para a publicação dos painéis. Uma vez que as citadas ferramentas de exploração de dados já se encontram disponíveis para uso pelos usuários, a proposta de encaminhamento da equipe de auditoria foi no sentido de ampliar a divulgação interna e monitorar eventuais oportunidades de aprimoramento apontadas pelos interessados.

Conclui-se, portanto, que a área de desenvolvimento de sistemas do TRT da 4ª Região é gerenciada com foco na adequação às exigências legais e no constante aprimoramento de

seus procedimentos e resultados. Frisa-se, por conseguinte, que os apontamentos aqui apresentados visam ao aperfeiçoamento dos processos de trabalho e respectivos controles internos da unidade examinada.

Posto isso, é digna de ênfase a receptividade percebida por esta equipe no desenvolvimento da presente auditoria, fato evidenciado na constante interação entre auditores e auditados, com destaque à apresentação de propostas de ação já na ocasião da manifestação sobre o relatório preliminar.

Frente ao exposto, avalia-se que o resultado alcançado demonstra evolução, no âmbito da Justiça do Trabalho da 4ª Região, do reconhecimento da importância da auditoria interna em um amplo sistema de trabalho coletivo, realizado entre todos os setores envolvidos, em prol da crescente maturidade da instituição.

## 6 PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO

Em consonância com o papel do controle interno estabelecido pelo artigo 74 da Constituição Federal, e com o intuito de auxiliar a Administração deste Tribunal na avaliação de integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos de trabalho, sistemas de informações e controles internos administrativos, como preconizado pelo CNJ na Resolução 171/2013, levamos à consideração de Vossa Excelência o resultado desta auditoria.

Em 28 de março de 2019.

*Assinado Digitalmente*

MARTA PILLA DE ALMADA  
Diretora Substituta da Secretaria de  
Controle Interno

*Assinado Digitalmente*

ABELARDO VILELA DE ASSIS  
Assistente da Secretaria de Controle  
Interno

*Assinado Digitalmente*

LUIZ FELIPE ROCHA SALOMÃO JÚNIOR  
Diretor da Secretaria de Controle Interno