



TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 3ª REGIÃO
Av. Paulista, 1842 - Bairro Bela Vista - CEP 01310-936 - São Paulo - SP - www.trf3.jus.br

RELATÓRIO FINAL DE AUDITORIA 5085184 - PRESI/GABPRES/UAUD/DAUD

Objeto: Gestão de projetos no âmbito do TRF3R, incluindo as ferramentas utilizadas, conformidade com as normas de regência, composição do portfólio de projetos e resultados alcançados.

Unidade Auditada

UG 090029 - Tribunal Regional Federal da 3ª Região

Áreas Auditadas

ADEG - Assessoria de Desenvolvimento Integrado e Gestão Estratégica

SETI - Secretaria de Informática

SEGE - Secretaria de Gestão de Pessoas

Legenda:

SIGLA	NOME
ADEG	Assessoria de Desenvolvimento Integrado e Gestão Estratégica
CGER	Comitê de Gestão Estratégica Regional
CIPE	Comitê Institucional de Planejamento Estratégico do TRF3R
CJF	Conselho da Justiça Federal
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
DAJU	Divisão de Apoio Jurídico à Gestão de Pessoas
DAUD	Divisão de auditorias de gestão administrativa e de TIC
DECO	Divisão de Desenvolvimento de Competências
DICO	Divisão de Comunicações
DILI	Divisão de Compras e Licitações
DIRG	Diretoria Geral
DOC	Documento(s)
EAP	Estrutura Analítica de Projetos
FIP	Ficha Inicial de Projeto
IGOVJF	Índice de Governança da Justiça Federal
LAI	Lei de Acesso à Informação
NUPR	Núcleo de Projetos
JF3R	Justiça Federal da 3ª Região
OS	Ordem de Serviço
PGP3R	Portal de Gestão de Projetos da Justiça Federal da 3ª Região
PJE	Processo Judicial Eletrônico
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PORT	Portaria
PRES	Presidência
RBEQ	Seção de Programas de Benefícios e Qualidade de Vida
RES	Resolução
RPEP	Seção de Planejamento Estratégico e Projetos
SEGE	Secretaria de Gestão de Pessoas
SEGECEX	Secretaria-Geral de Controle Externo
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SETI	Secretaria de Informática
TCU	Tribunal de Contas da União
TRF3R	Tribunal Regional Federal da 3ª Região
UAUD	Subsecretaria de Auditoria Interna
UBAS	Subsecretaria do Pró-social, Benefícios e Assistência à Saúde
UDEP	Subsecretaria de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional
UG	Unidade Gestora

Modalidade: Auditoria Operacional (art. 7º, inciso II, da RES CNJ nº 171/2013).

Ato(s) originário(s): TRF3R - Resolução PRES nº 239, de 7 de dezembro de 2018 - Plano Anual de Auditorias, Fiscalizações e Monitoramentos da Justiça Federal da 3ª Região para o exercício de 2019 (docs. 3316827 e 4340293).

Período abrangido: Janeiro/2017 a abril/2019

Equipe: Portaria TRF3/PRES nº 1440, de 25 de março de 2019. (doc. 4607903)

I - Gisleid Torres Balbino - RF 2369 - Diretora da Divisão de Auditorias de Gestão e de TIC (Líder da Equipe);

II - Manuel Ribeiro Lustoza Neto - RF 3665;

III - Thiago de Oliveira Andrade - RF 4140.

Supervisão:

Amador Sant'Ana Filho - RF 783, Diretor da Subsecretaria de Auditoria Interna.

1. Visão geral:

1.1 - Descrição

Projeto, programa e portfólio

Na definição do Guia PMBOK, sexta edição, projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Ele é executado em todos os níveis organizacionais, seja envolvendo apenas uma seção administrativa ou múltiplas unidades organizacionais, públicas e privadas. No contexto do TRF3R, os projetos são um meio de atingir as metas e objetivos estratégicos definidos pela alta administração e em conjunto com outras entidades do Poder Judiciário.

Quando se verifica a existência de vários projetos em execução com relação entre si, cria-se o que se chama de programa de projetos, permitindo um gerenciamento de modo coordenado visando à obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.

O Portfólio de Iniciativas Estratégicas, conforme definição do Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal, é um conjunto de projetos, programas e planos de ação, cuja finalidade é propiciar o efetivo gerenciamento dos trabalhos, visando atingir os objetivos estratégicos da Justiça Federal.

1.2 - Atores (gerente, escritório)

O gerenciamento dos projetos é realizado pelo gerente, já o gerenciamento do portfólio é feito pelo escritório de projeto, que no TRF3R é o Núcleo de Projetos (NUPR), antiga RPEP, unidade subordinada à ADEG. Enquanto o gerente de projeto trabalha para garantir que o seu projeto seja bem feito e tenha sucesso, o gerente do portfólio irá trabalhar para que os projetos sejam executados de forma a propiciar o atingimento dos objetivos estratégicos da Justiça Federal da 3ª Região.

1.3 - Benefícios

O gerenciamento de projetos e o de portfólio impulsionam mudanças na organização, devido aos potenciais benefícios que podem produzir em termos de eficiência. O gerenciamento de projetos eficaz e eficiente deve ser considerado uma competência estratégica na organização, permitindo que:

- vinculem os resultados dos projetos com os objetivos da organização,

- respondam ao impacto das mudanças de ambiente nos projetos, ajustando adequadamente os planos de gerenciamento de projetos.

Neste sentido, um gerenciamento de projetos de qualidade contribui para evitar a desorganização das operações, bem como para o aumento da racionalidade das decisões, reduzindo os riscos e aumentando as possibilidades de alcançar os objetivos traçados.

Já o gerenciamento de portfólio de projetos traz o benefício de um

processo de gestão integrado, auxiliando a disseminação das melhores práticas, além de possibilitar um melhor alinhamento aos objetivos estratégicos da organização.

1.4 - Fontes normativas

Na Justiça Federal da Terceira Região, a gestão de Projetos é orientada pelo Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal, aprovado pelo Conselho da Justiça Federal consoante Portaria CJF-POR-2016/00023, e pela Resolução TRF3/PRES nº 157/2017, que dispôs sobre os Escritórios de Projetos e a Gestão de Projetos no âmbito da Justiça Federal da Terceira Região. O Manual, no tópico 'Apresentação', menciona o PMBOK, além de outras práticas adotadas pelo mercado, como um dos fundamentos para sua elaboração. O PMBOK (Project Management Body of Knowledge) é um compilado de boas práticas de gestão de projetos internacionalmente reconhecido.

Em que pese a Resolução TRF3/PRES nº 157/2017 dispor, em seu artigo 10, que "A Gestão de Projetos da Justiça Federal da 3ª Região terá como referência orientativa o Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal", verifica-se no Relatório iGovJF 2018, item 2.3 (doc. 4666534), a recomendação para que o TRF3R gerencie seus projetos em observância ao Manual de Gestão de Projetos aprovado pelo Conselho da Justiça Federal.

1.5 - Cultura de Gerenciamento de Projetos

A cultura de gerenciamento de projetos/portfólio no TRF3R é relativamente recente, ainda havendo dificuldade em identificar o que é ou não projeto, tanto em nível das seções como em nível organizacional, além de não se conhecer as fases que compõem um projeto.

A deficiência de cultura organizacional é constatada em diversos momentos: quando uma área inicia um projeto sem incluí-lo no PGP3R sem a ciência do gerente do portfólio; quando não há coordenação entre setores distintos; quando há dificuldade do entendimento das partes sobre o papel de cada envolvido e dos benefícios que as etapas do projeto trazem.

2. Introdução

2.1. Objetivo

Realização de auditoria operacional sobre gestão de projetos no âmbito do TRF3R incluindo avaliação das ferramentas utilizadas, conformidade com as normas de regência, composição do portfólio de projetos e resultados alcançados, abrangendo o período de janeiro de 2017 a abril de 2019, em cumprimento ao Plano Anual de Auditorias e Fiscalizações para o exercício de 2019, da Subsecretaria de Auditoria Interna, aprovado pela Resolução TRF3/PRES nº 159/2017.

No processo 0010110-31.2019.4.03.8000 constam o Relatório Preliminar de Auditoria DAUD 4848542, juntamente com as requisições e respostas das áreas.

2.2. Metodologia utilizada e fonte dos dados

Foram obedecidos os padrões gerais de auditoria definidos na RES CNJ nº 171/2013 e na OS TRF3/PRES nº 56/2014; as Normas de Auditoria do TCU, aprovadas pela PORT TCU nº 280/2010, alterada pela PORT TCU nº 168/2011, as orientações para Auditorias Operacionais contidas na PORT TCU nº 144/2000, alterada pela PORT-SEGECEX nº 4/2010, os padrões gerais de amostragem do ISA 530, bem como as técnicas de entrevista para auditorias contidas na PORT-SEGECEX nº 11/2010.

Como metodologia de trabalho, foram adotadas as seguintes técnicas: elaboração de programa de auditoria, análise documental, requisição à área auditada e entrevista.

Em 04/04/2019, data do comunicado de auditoria 4641629, havia no portfólio do PGP3R 45 projetos do TRF3R. Desses, foi eleita uma amostra não estatística de oito projetos, representando 18% do universo:

1. Modernização e padronização das páginas de internet e intranet da Justiça Federal da 3ª Região
2. Definição de diretrizes para gestão por processos e gestão

- de riscos na JF 3ª Região
3. Repositório de decisões da SEGE
 4. Gestão do Conhecimento e Sucessões
 5. Estatística da JF3R - Business Intelligence
 6. Reorganização dos Controles Administrativos do Quadro de Cargos do TRF3
 7. Casa Aberta
 8. Segurança da Informação - Calendário da Segurança da Informação - Mês 03: Permissão de Acesso Privilegiado-SETI

Os papéis de trabalho que deram suporte a este Relatório de Auditoria estão identificados e arquivados na UAUD pelo prazo de guarda estabelecido pelo TCU.

2.3. Limitações aos trabalhos da equipe de auditoria

Não houve a imposição de qualquer limitação ao trabalho da equipe de auditoria.

3. Critérios

Lei Federal nº 12.527/2011

Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5o, no inciso II do § 3o do art. 37 e no § 2o do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.

Portaria CJF-POR-2016/00023

Dispõe sobre a aprovação do Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal.

Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal, 1ª edição;

Resolução CNJ nº 198/2014

Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.

Resolução CNJ nº 215/2015

Dispõe, no âmbito do Poder Judiciário, sobre o acesso à informação e a aplicação da Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011.

Resolução TRF3/PRES nº 133/2017

Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão da Estratégia no âmbito da Justiça Federal da 3ª Região.

Resolução TRF3/PRES nº 157/2017

Dispõe sobre os Escritórios de Projetos e a Gestão de Projetos no TRF3R

Resolução CATRF3R nº 78/ 2019.

Aprova a Norma de Estrutura da Divisão de Estatística e Gerenciamento de Dados Estratégicos - DEGE e atualiza as da Assessoria de Desenvolvimento Integrado e Gestão Estratégica - ADEG e da Assessoria de Gestão de Sistemas de Informação - AGES.

Portaria TRF3/PRES nº 651/2017

Institui o Comitê Institucional de Planejamento Estratégico do Tribunal Regional Federal da 3ª Região.

Portaria TRF3/DIRG nº 8.465/2013

Estabelece o calendário de implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e hipóteses de obrigatoriedade de sua utilização no âmbito do Tribunal Regional Federal da 3ª Região.

Acórdão TCU nº 1.832/2018 - Plenário.

Guia do Conhecimento Em Gerenciamento De Projetos - Guia PMBOK 6ª edição

Relatório iGovJF 2018, item 2.3 (doc. 4666534)

4. Questões de Auditoria

- 4.1. Os projetos são formalizados em conformidade com as normas de regência?
- 4.2. Os projetos observam as fases do ciclo de vida determinadas pelas normas regentes?
- 4.3. O Portal de Gestão de Projetos da JF3R - PGP3R atende às necessidades da Administração?
- 4.4. Os projetos alcançam os objetivos para os quais foram criados, com eficiência e efetividade?
- 4.5. A divulgação dos projetos atende às normas atinentes à transparência?

5. Achados

5.1. Deficiência na aderência da gestão de projetos às normas de regência.

5.1.1. Iniciativas não propostas, acompanhadas ou controladas por meio do PGP3R.

Critério:

Resolução TRF3/PRES nº 157/2017

Art. 2º A proposição, o acompanhamento e o controle de iniciativas serão realizados por meio do Portal de Gestão de Projetos da Justiça Federal da 3ª Região (PGP3R).

Parágrafo único. Compreendem-se por iniciativas os projetos, programas e planos de ação diversos.

Art. 9º Cabem aos Escritórios de Projetos:

III - disseminar e assegurar a aplicação correta da metodologia empregada para a gestão dos projetos;

Norma de Estrutura da ADEG

Atribuições da unidade:

[...]

9. Disseminar a metodologia de planejamento estratégico, gerenciamento de projetos e de processos de trabalho, em parceria com a área de Gestão de Pessoas, por meio de ações de sensibilização e capacitação.

Objeto da constatação:

Processo SEI 0013091-67.2018.4.03.8000 (Contrato N.I. 04.003.10.2019 - ELEVADORES ATLAS, doc. 4412468)

Ata de Reunião (doc. 4666267)

Situação Encontrada:

Realizada consulta, em maio de 2019, ao sistema Tesouro Gerencial, a partir do exercício de 2017, verificou-se a existência de 02 ações de governo classificadas como Projeto: 151W - Desenvolvimento e implantação do sistema PJE e 15NZ - Reforma do edifício sede do TRF3R. O primeiro consta no sistema PGP3R. O segundo, que gerou o processo SEI 0013091-67.2018.4.03.8000 (Modernização de elevadores da Torre Sul), não fora incluído no referido Portal.

Ademais, no item 2.3 (Execução da Estratégia - melhoria, inovação e controle), do Diagnóstico da Governança da Justiça Federal - iGovJF-2018 (doc. 4666534), consta que *"a unidade responsável pelo gerenciamento recebe algumas informações sobre o andamento das iniciativas estratégicas (programas, projetos e ações)"*, tendo sido recomendado a definição de *"...fluxo de informações sobre a situação das iniciativas estratégicas e determinado, em regulamento, prazo para envio dessas informações à unidade que gerencia o portfólio de projetos no órgão."* Em atendimento, a ADEG apresentou proposta de Plano de Ação para elaboração da metodologia de Gestão de Projetos na JF da 3ª Região, com prazo previsto para agosto/2019 (doc. 4684372 e 4687062).

Em entrevista, o NUPR (ata 4666267) informa que acompanha os projetos exclusivamente pelo PGP3R, que não há controle das iniciativas que não são inseridas no Portal.

Recomendações do Relatório Preliminar:

À ADEG:

1. Disseminar a cultura de gestão de projetos, de modo que os projetos desenvolvidos no âmbito do TRF3R sejam incluídos no PGP3R;
2. Dar cumprimento à recomendação do CJF de: definir fluxo de informações sobre a situação das iniciativas estratégicas e envio dessas informações ao Escritório de Projetos em prazo determinado.

À SEGE:

Promover cursos de capacitação na área de gestão de projetos.

Manifestações das áreas após o Relatório Preliminar:

A SETI (doc. 4871961) se manifestou no sentido de ressaltar o risco da não identificação de projetos por meio formal, nos seguintes termos:

Outro fator importante a se mencionar, embora possa não estar no escopo do trabalho, mas não menos importante, são "projetos", que são iniciados no âmbito da Justiça Federal da 3ª Região, às vezes concluídos, às vezes abandonados, concorrendo com os mesmos insumos dos projetos formalizados, sujeitos aos mesmos riscos identificados no relatório, porém, sem que estejam formalizados/aprovados.

A ADEG consignou (doc. 4876998) a recente mudança na sua estrutura organizacional, com a criação do Núcleo de Projetos, no intento de melhorar o acompanhamento e execução dos projetos da 3ª Região, sobretudo os definidos como estratégicos pela Alta Administração e propostos pelos comitês. Destacou o plano de ação da governança (doc. 4687062), que visa aplicar o Manual de Gestão de Projetos do CJF, e que serão abordados, entre outros:

Dentro desse trabalho será abordados os seguintes tópicos:

- definição do fluxo de informações sobre as iniciativas estratégicas ao NUPR;
- disseminação da gestão de projetos, fomentando o uso do PGP3R, mas também analisando as deficiências do sistema, ajustando-o no que for possível, sem onerar a Secretaria de Tecnologia da Informação, ou até mesmo a mudança de sistema de gerenciamento de projetos;

[...]

E, por fim, colaciono trecho da informação SETI que reputo de grande relevo dentro da análise e implementação da gestão de projetos na 3.ª Região:

Outro fator importante a se mencionar, embora possa não estar no escopo do trabalho, mas não menos importante, são "projetos", que são iniciados no âmbito da Justiça Federal da 3ª Região, às vezes concluídos, às vezes abandonados, concorrendo com os mesmos insumos dos projetos formalizados, sujeitos aos mesmos riscos identificados no relatório, porém, sem que estejam formalizados/aprovados. (grifo nosso)

Por sua vez, a SEGE encaminhou manifestação da área técnica informando (doc. 4876363) que:

*...foram disponibilizadas oportunidades de capacitação na temática proposta, a partir do exercício 2018. Os cursos "Gestão de Processos" e "Gerenciamento de Projetos" (ambos na modalidade a distância), recebidos em compartilhamento por meio do Conselho Nacional de Justiça, foram revisados para aprimoramento dos recursos de usabilidade e interface. Em complemento a esses, o curso "Gestão de Riscos: Estratégia, Processos e Projetos" (presencial) buscou o detalhamento dessas técnicas **com foco na elaboração e detalhamento dos mapas de riscos das áreas participantes.** (grifo nosso)*

Nas ações acima descritas foram oportunizadas 180 vagas de capacitação, assim distribuídas:

Curso	Período	Vagas
Gerenciamento de Projetos - EAD	04/11 a 04/12/2018	100
Gestão de Riscos: Estratégia, Processos e Projetos	15/05 a 17/05/2019	29
Gestão de Processos - EAD	20/05 a 18/06/2019	51

Em agosto/2019, a SEGE divulgou e-mail informando a reabertura do curso Gerenciamento de Projetos - EAD, com 40 vagas disponíveis e tendo como público-alvo todos os servidores do TRF3R.

Análise da Equipe de auditoria:

Segundo a Resolução TRF3/PRES nº 157/2017 compreendem-se por iniciativas os projetos, programas e planos de ação diversos.

Projeto é um esforço temporário, com início e fim definidos, cujo

objetivo é criar produtos, serviços ou resultados exclusivos, por meio de atividades planejadas, executadas e controladas, utilizando recursos humanos, materiais e financeiros específicos.

O NUPR acompanha apenas as iniciativas que foram incluídas no PGP3R. Devido à ausência de disseminação da cultura de gestão de projetos, nem todas as iniciativas no âmbito do TRF3R são incluídas no portal, o que poderá levar a dificuldade de atuação do escritório de projetos, impactando na qualidade de gestão de projetos. Essa característica é agravada pela insuficiência de ações de capacitação para os gerentes e gestores.

A manifestação SETI realça a relevância do achado em questão ao consignar a concorrência de insumos entre projetos formalizados e não formalizados. A ausência de formalização de maneira adequada e cumprimento dos outros procedimentos de gestão de projetos previstos eleva o risco de abandono ou fracasso do projeto, resultando em desperdício de recursos que poderiam ser aproveitados para projetos alinhados à estratégia organizacional.

A manifestação da ADEG diante do relatório preliminar ressalta o plano de ação da governança (doc. 4687062), em que serão abordados os tópicos que as recomendações do achado em questão apresentam, razão pela qual a equipe de auditoria conclui que as recomendações foram acatadas. Ademais, reproduz manifestação da SETI, o que permite concluir sua concordância sobre a relevância do assunto.

Por sua vez, a SEGE informa que foram realizadas ações de capacitação na área de gestão de projetos, citando os cursos “Gestão de Processos”, “Gerenciamento de Projetos” e “Gestão de Riscos: Estratégia, Processos e Projetos”. Acrescenta que o último curso mencionado teve por enfoque a “elaboração e detalhamento dos mapas de riscos das áreas participantes.”. Em que pese a relação entre os temas, ressalta-se que as normas regentes de gerenciamento de projetos, a exemplo do Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal, prescrevem procedimentos específicos para a realização de gerenciamento de riscos no ciclo de vida dos projetos de acordo com o seu grau de complexidade, objetivos, escopos e não-escopos. Considerando a especificidade do tema e a necessidade de capacitação e disseminação de boas práticas de gerenciamento de projetos e de portfólio para todos os seus atores, a equipe de auditoria conclui pela necessidade de promoção contínua de ações de capacitação com enfoque em gestão de projetos, observando as orientações do Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal e outras orientações de boas práticas.

A promoção de ações de capacitação em gerenciamento de projetos, nos moldes prescritos pelo Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal, poderá auxiliar na disseminação da cultura de gerenciamento de projetos, o que poderá facilitar a compreensão para os gerentes e gestores sobre a importância da aderência da gestão de projetos às normas regentes, impactando positivamente na proposição, acompanhamento e controle dos projetos através do PGP3R.

Recomendações:

À ADEG:

1. Disseminar a cultura de gestão de projetos, de modo que os projetos desenvolvidos no âmbito do TRF3R sejam incluídos no PGP3R;
2. Dar cumprimento à recomendação do CJF de: definir fluxo de informações sobre a situação das iniciativas estratégicas e envio dessas informações ao Escritório de Projetos em prazo determinado.
3. Avaliar a viabilidade de elaborar, em conjunto com a SEGE, programa de capacitação de gestores com enfoque em Gestão de Projetos, em níveis de conhecimento progressivos que permitam a inclusão dessa atividade na cultura organizacional.

À SEGE:

Promover ações de capacitação em gestão de projetos, com enfoque na aplicação das boas práticas de gestão de projetos e nas diretrizes definidas no Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal, ou documento correspondente que venha a ser elaborado pela ADEG.

5.1.2. Iniciativas não contêm os elementos obrigatórios.

Critério:

Resolução TRF3/PRES nº 157/2017

Art. 3º Constituem elementos obrigatórios do projeto:

- I - objetivo;
- II - designação de gestor/gerente do projeto;
- III- cronograma;
- IV - alinhamento estratégico;
- V - custo estimado;
- VI - aprovação;
- VII - análise de riscos.

Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal, 1ª edição

Capítulo 7: Gestão de Portfólio de Projetos Estratégicos na Justiça Federal

5. Processos da Gestão de Portfólio

[...]

5.1.1. Identificação dos Projetos

(...) Caso seja identificado que a Ficha Inicial do Projeto está incompleta, o escritório de projetos deverá entrar em contato com a unidade solicitando maiores informações até que a Ficha Inicial do Projeto fique completa, possibilitando sua avaliação.

Objeto da constatação:

Projetos: Modernização e padronização das páginas de internet e intranet da Justiça Federal da 3ª Região; Definição de diretrizes para gestão por processos e gestão; Repositório de decisões da SEGE; Gestão do Conhecimento e Sucessões; Estatística da JF3R - Business Intelligence; Reorganização dos Controles Administrativos do Quadro de Cargos do TRF3; Casa Aberta.

Ata de Reunião (doc. 4666267)

Situação Encontrada:

Projeto:	Objetivo	Designação de Gestor	Designação Gerente	Cronograma	Alinhamento Estratégico	Custo Estimado	Aprovação	Análise de Risco
1.Modernização e padronização das páginas de internet e intranet da Justiça Federal da 3ª Região	sim	sim	não	sim (SEI 2583057)	sim	não	não	não
2.Definição de diretrizes para gestão por processos e gestão	sim	sim	sim	sim (SEI 2551581)	sim	não	não	não
3.Repositório de decisões da SEGE	sim	sim	sim	não	sim	não	não	não
4.Gestão do Conhecimento e Sucessões	sim	sim	sim	não	sim	sim	não	não
5.Estatística da JF3R - Business Intelligence	sim	sim	sim	não	sim	não	sim	não
6. Reorganização dos Controles Administrativos do Quadro de Cargos do TRF3	sim	sim	sim	não	sim	não	não	não
7.Casa Aberta	sim	sim	sim	não	sim	sim	não	não

Em maio de 2019 foram avaliadas iniciativas incluídas no PGP3R e no SEI, tendo sido constatados que tais iniciativas não são constituídas pelos elementos obrigatórios previstos no art. 3º da Resolução PRES nº 157/2017.

Observou-se no PGP3R que os projetos 1, 2, 3, 5 e 6 não continham a informação de custo estimado, enquanto o projeto 4 informava o custo "R\$ 0,00" e o projeto 7 "R\$ 17.000,00".

Segundo a Ata de Reunião (doc. 4666267), ADEG informa que seus

projetos são aprovados diretamente pela presidência e posteriormente são registrados no PGP3R. A equipe de auditoria não localizou nenhum registro de aprovação dos projetos no PGP3R ou no SEI.

Recomendações do Relatório Preliminar:

À ADEG:

1. Incluir no PGP3R campo referente à aprovação do projeto, discriminando data e autoridade responsável pela aprovação.

2. Adotar processo de trabalho no sentido de orientar a unidade demandante do projeto ao correto preenchimento da FIP nos padrões estabelecidos na Resolução PRES nº 157/2017 e ao Manual de Gestão de Projetos do CJF.

3. Orientar os gerentes dos projetos a registrar no PGP3R os elementos obrigatórios previstos no artigo 3º da Resolução PRES nº 157/2017, referentes aos respectivos projetos analisados.

Manifestação da Área após o Relatório Preliminar:

A ADEG ressaltou (doc. 4876998) a recente mudança na sua estrutura organizacional, com a criação do Núcleo de Projetos, no intento de melhorar o acompanhamento e execução dos projetos da 3ª Região, sobretudo os definidos como estratégicos pela Alta Administração e propostos pelos comitês. Destacou o plano de ação da governança (doc. 4687062), em que serão abordados, entre outros:

[...]

- disseminação da gestão de projetos, fomentando o uso do PGP3R, mas também analisando as deficiências do sistema, ajustando-o no que for possível, sem onerar a Secretaria de Tecnologia da Informação, ou até mesmo a mudança de sistema de gerenciamento de projetos;

- definição do processo de trabalho a ser seguido pelos gerentes de projeto em relação ao correto preenchimento da ficha inicial do projeto, mas também em relação aos elementos obrigatórios constantes da Resolução n.º 157/2017, elaboração do cronograma de projeto e do mapa de riscos.

[...]"

Análise da Equipe:

Os elementos obrigatórios previstos no art. 3º da RES PRES nº 157/2017 contêm informações básicas das iniciativas. Tais informações servirão para a compreensão da proposta, permitindo melhor qualidade do acompanhamento e controle dos projetos.

Entre esses elementos, destaque-se o registro da aprovação do projeto, cuja ausência pode levar ao entendimento equivocado de que ele não possui o aval da alta gestão, o que poderá comprometer o acompanhamento de sua execução, impactando na qualidade da gestão.

O preenchimento deficiente da FIP impacta o cumprimento das normas de transparência, uma vez que a divulgação dos projetos é feita por meio da publicação das FIPs na internet.

A manifestação da ADEG diante do relatório preliminar indica a execução do plano de ação da governança (doc. 4687062), em que serão abordados os tópicos que as recomendações do achado em questão apresentam, razão pela qual a equipe de auditoria conclui que as recomendações foram acatadas, passíveis de monitoramento oportuno.

Recomendações:

À ADEG:

1. Incluir no PGP3R campo referente à aprovação do projeto, discriminando data e autoridade responsável pela aprovação.

2. Adotar processo de trabalho no sentido de orientar a unidade demandante do projeto ao correto preenchimento da FIP nos padrões estabelecidos na Resolução PRES nº 157/2017 e ao Manual de Gestão de Projetos do CJF.

5.2. Fragilidades nas Fases do Ciclo de Vida dos Projetos

Fase de Iniciação

5.2.1. Fragilidade na Classificação e Categorização dos

Projetos

Critério:

Resolução TRF3/PRES nº 157/2017

Art. 9º Cabem aos Escritórios de Projetos:

[...]

VII - homologar a categorização dos projetos em relação ao alinhamento estratégico.

Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal, 1ª edição

Capítulo 3: Detalhamento das Fases do Ciclo de Vida do Projeto

1. Fase de Iniciação

1.2.2 Categorizar e classificar projetos

[...]

Capítulo 7: Gestão de Portfólio de Projetos Estratégicos na Justiça Federal

5. Processos da Gestão de Portfólio

5.1. Processo de Identificação

5.1.2. Categorização dos Projetos

Baseado nas informações da Ficha Inicial do Projeto, o Escritório de Projetos Estratégicos é o responsável por realizar a categorização dos projetos, caso haja alguma dúvida quanto à categoria, deverá entrar em contato com a unidade demandante.

5.2. Processo de Seleção, Priorização e Aprovação dos Projetos

5.2.2. Priorização dos Projetos

A priorização de um projeto é relativa à importância do projeto para a organização e não deve ser confundida com prazo. Ela será realizada considerando duas dimensões: complexidade e alinhamento estratégico.

Objeto da constatação:

Projetos: Modernização e padronização das páginas de internet e intranet da Justiça Federal da 3ª Região; Definição de diretrizes para gestão por processos e gestão; Repositório de decisões da SEGE; Gestão do Conhecimento e Sucessões; Estatística da JF3R - Business Intelligence; Reorganização dos Controles Administrativos do Quadro de Cargos do TRF3; Casa Aberta; Segurança da Informação Calendário da Segurança da Informação - Mês 03: Permissão de Acesso Privilegiado- SETI.

Ata de Reunião (doc. 4666267)

Situação Encontrada:

Segundo a Ata de Reunião (doc. 4666267), a ADEG informa que o Escritório de Projetos não categoriza nem classifica/prioriza os projetos.

Informa também que o responsável pela categorização é o gestor do projeto.

Recomendações do Relatório Preliminar:

À ADEG:

1. Registrar no PGP3R a validação da categorização dos projetos realizada pelo gestor do projeto;

2. Instituir e executar a classificação dos projetos nos termos do Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal, com vistas a definir os documentos essenciais para o projeto;

3. Avaliar a viabilidade de publicar na intranet do TRF3R o Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal, com vistas a facilitar o acesso aos gerentes de projeto.

Manifestação da Área após o Relatório Preliminar:

Sobre as recomendações preliminares números 1 e 2, a ADEG informa (doc. 4876998) que dentro do trabalho de execução do plano de ação da governança (doc. 4687062) serão abordados os seguintes tópicos:

[...]

- disseminação da gestão de projetos, fomentando o uso do PGP3R, mas também analisando as deficiências do sistema, ajustando-o no que for possível, sem onerar a Secretaria de Tecnologia da Informação, ou até mesmo a mudança de sistema de gerenciamento de projetos;

[...]

- categorização dos projetos, instituir e executar a classificação dos projetos para definir os documentos essenciais para o projeto;

[...]

No que tange à recomendação preliminar número 3, complementa:

Informo que o Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal foi inserido nesta data na intranet [...]

Análise da Equipe:

A fase de iniciação contempla a categorização e classificação dos projetos. A categorização dos projetos tem como objetivo agrupar os programas e projetos do portfólio em grupos preestabelecidos e relevantes estrategicamente, permitindo a análise, seleção, priorização e aprovação dos projetos.

Já a classificação dos projetos é um critério a ser utilizado como apoio nas decisões gerenciais e estratégicas da Administração, além de permitir o estabelecimento de diretrizes objetivas para a elaboração dos documentos do projeto. Ela é realizada considerando duas dimensões: complexidade e alinhamento estratégico.

Quanto à complexidade, o Manual apresentou a seguinte tabela para a realidade do CJF, que pode ser adaptada à realidade do TRF3R:

COMPLEXIDADE				
CRITÉRIO	VALOR			
	4	3	2	1
Unidades envolvidas Peso: 25%	Envolvimento do CJF e de pelo menos um tribunal regional federal executando atividades do projeto	A unidade de origem e uma unidade de outra instância (ex. tribunal – 2º grau e seção – 1º grau), ambas executando	Somente a unidade de origem executando e uma unidade de outra instância (ex. tribunal – 2º grau e seção – 1º grau) revisando	Somente a unidade de origem e/ou empresas fornecedoras
Orçamento Peso: 25%	Acima de R\$ 1 milhão	Entre R\$ 500 e R\$ 1 milhão	Entre R\$ 50 mil e R\$ 500 mil	Abaixo de R\$ 50 mil
Duração Peso: 20%	Acima de 18 meses	Entre 12 e 18 meses	Entre 6 e 12 meses	Abaixo de 6 meses
Aspectos técnicos Peso: 30%	Envolve aplicação de novo conhecimento e a equipe tem pouca ou nenhuma experiência no assunto	Envolve aplicação de conhecimento já difundido no mercado, mas a equipe não tem experiência no assunto	Envolve aplicação de novo conhecimento e a equipe tem experiência no assunto	Envolve aplicação de conhecimento já difundido no mercado e a equipe já possui experiência no assunto
Aquisições			Envolve aquisições de equipamentos, produtos e/ou serviços com licitação	Envolve aquisições de equipamentos, produtos e/ou serviços com contratação direta

Para o cálculo da nota de complexidade usa-se a seguinte fórmula:

$$\sum (\text{valores} * \text{peso}) + (\text{valor do critério aquisição})$$

Observa-se que o peso de cada critério pode ser alterado em função do contexto que este E. Tribunal se encontra, à discricionariedade da Gestão. Assim, por exemplo, se o orçamento encontra-se muito limitado, adequar o peso respectivo de acordo com essa realidade.

Já para o alinhamento estratégico, o Manual apresenta a seguinte tabela para a realidade do CJF, que pode ser adaptada ao TRF3R:

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO				
CRITÉRIO	VALOR			
	4	3	2	1
Demanda legal Peso: 60%	Demanda legal com prazo inferior a 1 ano	Demanda legal com prazo entre 1 e 2 anos	Demanda legal com prazo superior a 2 anos	Sem demanda legal
Impacto na estratégia da Justiça Federal Peso: 40%	Projeto tem muita relação com a estratégia Pontuação: Acima de 9	Projeto tem significativa relação com a estratégia Pontuação: de 7 a 9	Projeto tem alguma relação com a estratégia Pontuação: de 4 a 6 ou possui meta prioritária	Projeto tem pouca relação com a estratégia Pontuação: de 0 a 3

Para o cálculo da nota de alinhamento estratégico usa-se a seguinte

fórmula:

$$\Sigma (\text{valores} * \text{peso})$$

Em sequência, a multiplicação da nota de alinhamento estratégico com a nota de complexidade determinará a Nota do Projeto, que será utilizada para a classificação dos projetos:

$$\text{Alinhamento estratégico} * \text{complexidade}$$

Dessa forma, a Nota do Projeto possibilitará a elaboração de uma matriz que indicará a classificação dos projetos, como segue:

Complexidade	4	4	8	12	16
	3	3	6	9	12
	2	2	4	6	8
	1	1	2	3	4
		1	2	3	4
		Alinhamento Estratégico			

Legenda:

De 1,00 a 2,99 – Baixa

De 3,00 a 7,99 – Média

De 8,00 a 16,00 – Alta

Conforme estabelece o Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal, a classificação e categorização são de responsabilidade do Escritório de Projetos.

A partir da informação do NUPR (doc. 4666267), depreende-se que no TRF3R a categorização está a cargo do gestor do projeto e que não há classificação. A ausência da classificação leva a omissão de documentos essenciais no ciclo de vida dos projetos, tais como plano do projeto, estimativa de custos, mapa de aquisições, plano de comunicação, registro de lições aprendidas na fase de detalhamento, solicitação de mudanças do projeto, registro de lições aprendidas na fase de implementação e termo de aceite, o que poderá prejudicar o seu andamento, impactando no alcance dos resultados almejados. Abaixo observa-se a tabela de documentos requeridos segundo a classificação de cada projeto:

DOCUMENTOS POR FASE X CLASSIFICAÇÃO					
FASE	SIGLA	DOCUMENTO	CLASSIFICAÇÃO DO PROJETO		
			ALTA	MÉDIA	BAIXA
Iniciação	FIP	Ficha Inicial do Projeto	X	X	X
Detalhamento	PP	Plano do Projeto	X	X	
	CRO	Cronograma	X	X	X
	ECP	Estimativa de Custos do Projeto	X	X	
	MAQ	Mapa de Aquisições	X	X	
	PCP	Plano de Comunicação do Projeto	X	X	
	MRI	Mapa de Riscos do Projeto	X	X	X
	RLA	Registro de Lições Aprendidas	X		
Implementação	SMP	Solicitação de Mudança do Projeto	X	X	
	RAP	Relatório de Acompanhamento de Projeto	X	X	X
	RLA	Registro de Lições Aprendidas	X		
	MR	Memória de Reunião de Acompanhamento	X	X	X
Fechamento	TAC	Termo de Aceite	X	X	
	TEP	Termo de Encerramento do Projeto	X	X	X
	RLA	Registro de Lições Aprendidas	X	X	X

Ressalta-se que as tabelas, extraídas do Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal, podem ser adaptadas em função da realidade deste E. Tribunal, aproveitando-se porém o método prescrito.

A manifestação da ADEG diante do relatório preliminar indica a execução do plano de ação da governança (doc. 4687062), em que serão abordados os tópicos que as recomendações preliminares 1 e 2 tratam, razão pela qual a equipe de auditoria conclui que as recomendações foram acatadas pela área, passíveis de monitoramento oportuno. Quanto à recomendação número 3 de “Avaliar a viabilidade de publicar na intranet do TRF3R o Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal, com vistas a facilitar o acesso aos gerentes de projeto”, a ADEG informou que foi inserido o referido manual na intranet. A equipe localizou o referido manual [nesta página](#).

Foi constatado que o [link](#) inserido remete a site externo de responsabilidade do CJF, o que pode causar dependência de manutenção e atualização do site por terceiros, gerando o risco de inacessibilidade pelos atores de projetos do TRF3 ao Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal.

Ademais, o Manual não foi localizado na aba “Manuais, Tutoriais e Educação” (localizada em <http://intranet.trf3.jus.br/servicos/>). A não divulgação do Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal neste local pode tornar-se obstáculo à sua busca pelos gestores, considerando a expectativa de que os manuais disponíveis na intranet estejam concentrados na mencionada aba. Para mitigar esse risco, a equipe recomenda a inclusão nesta aba, seja do referido manual ou de outro documento relacionado que a ADEG venha a elaborar em função do plano de ação da governança.

Recomendações:

À ADEG:

1. Registrar no PGP3R a validação da categorização dos projetos realizada pelo gestor do projeto;
2. Instituir e executar a classificação dos projetos nos termos do Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal, ou documento equivalente que a ADEG venha a elaborar, com vistas a definir os documentos essenciais para o projeto;
3. Avaliar a viabilidade de se incluir na intranet do TRF3R, na aba “Manuais, Tutoriais e Educação”, o Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal, com vistas a facilitar o acesso aos gerentes de projeto, ou documento equivalente que a ADEG venha a elaborar.

Fase de Detalhamento

5.2.2. Ausência do cronograma do projeto

Critério:

Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal, 1ª edição

2. Fase de Detalhamento

[...]

2.2.5. Elaborar Cronograma do Projeto

Após definição da EAP, o processo seguinte do detalhamento consiste na elaboração do cronograma do projeto. Ele mostra a distribuição das atividades ao longo de um calendário. É um retrato da cronologia do projeto que se baseia em decisões de planejamento. Na elaboração do cronograma, deve ser avaliado o tempo necessário para a execução de todas as tarefas do projeto considerando as periodicidades e dependências lógicas, incluindo a sequência das ações, as folgas, as antecipações e as interrupções, as quais devem ser planejadas dentro de calendários pré-definidos.

Resolução CATRF3R nº 78/ 2019

Assessoria de desenvolvimento integrado e gestão estratégica

ATRIBUIÇÕES DA UNIDADE

[...]

9. Disseminar a metodologia de planejamento estratégico, gerenciamento de projetos e de processos de trabalho, em parceria com a área de Gestão de Pessoas, por meio de ações de sensibilização e capacitação.

Objeto da constatação:

Projetos: 1) Repositório de decisões da SEGE; 2) Gestão do Conhecimento e Sucessões; 3) Estatística da JF3R - Business Intelligence; 4) Reorganização dos Controles Administrativos do Quadro de Cargos do TRF3 e 5) Casa Aberta.

Situação Encontrada:

Não foram localizados os cronogramas das iniciativas mencionadas no objeto de constatação no PGP3R e no SEI.

Recomendações do Relatório Preliminar:

À SEGE e ADEG:

Instruir os gerentes para elaborar o cronograma dos projetos.

À ADEG:

Orientar as áreas deste E. Tribunal sobre o procedimento correto de elaboração do cronograma de projeto, observando a metodologia do Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal.

Manifestações das Áreas após o Relatório Preliminar:

Em relação ao projeto “Repositório de decisões da SEGE”, a DAJU, após ressaltar a saída do servidor responsável pela gerência do projeto, esclarece (doc. 4871617) que:

Diante dessas colocações no relatório preliminar de auditoria, pode-se ratificar as informações anteriormente prestadas, que confirmam os achados apontados pela UAUD, cabendo acrescentar, desta feita, que já foi adotada providência consistente na designação de novo gerente do projeto (Maria Helena Luchesi de Mello Machado, RF 1483), que deverá apropriar-se de informações mínimas suficientes sobre o manejo e alimentação do portal e diretrizes contidas no Manual de Gestão de Projetos do CJF, no intuito de formalizar e dar seguimento adequado às medidas recomendadas (elaboração de um cronograma e inserção no portal, elaboração periódica de relatórios sobre o desenvolvimento do projeto e definição de indicadores, nos moldes dos recomendados no Manual de Gestão de Projetos do CJF, com fulcro na sua utilização para avaliação do desenvolvimento do projeto). (grifo nosso)

Em relação ao projeto “Gestão do Conhecimento e Sucessões”, a DECO informa (doc. 4876363) que:

Conforme pode ser observado no Portal de Projetos, foram inicialmente propostos prazos que não puderam ser cumpridos em razão de fatores intervenientes na área responsável pelo projeto (mudança de lotação de uma servidora que acompanhava o projeto e necessidade de treinar inicialmente outra servidora nas atividades críticas da Seção), bem como nos setores supramencionados (observou-se dificuldades na revisão dos documentos elaborados, por necessidade de priorização das tarefas básicas).

Há de ser considerado, ainda, que a DILI está em fase de adoção de novo sistema de gerenciamento das aquisições de materiais e serviços e a DICO passou por reestruturação recente, alterando sua forma de trabalho. Essas alterações, além de comprometerem a participação das áreas envolvidas na realização das atividades relativas ao projeto, exigem a própria análise e reformulação dessas atividades, de forma a corresponder com o atual cenário

dessas unidades.

Não obstante as atividades inicialmente adotadas, a reformulação do projeto visa atender ainda às orientações do Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal, de forma a garantir o acompanhamento efetivo de seu andamento. A partir dessa reestruturação, as informações detalhadas constarão no referido processo do projeto.

Em relação ao projeto “Estatística da JF3R - Business Intelligence”, a ADEG informa (doc. 4876998) que:

Com relação aos projetos gerenciados pela Assessoria, informo que serão utilizados como cases do NUPR para identificar a melhor forma de trabalhar dentro do tema, aplicando a metodologia do Manual de Gestão de Projetos do CJF, mas sem onerar, ainda mais, a área que executa o projeto, buscando a melhor forma de registro no SEI, no PGP3R, de divulgação na internet ou outro meio que possa ser experimentado.

Em relação ao projeto "Reorganização dos controles Administrativos do Quadro de Cargos do TRF3", a UDEP informa (doc. 4857915) que “quando da inserção do referido Projeto no Portal, ele já se encontrava na condição de sobrestamento e, por esse motivo, não houve possibilidade de execução dos passos apontados nos mencionados achados.”. Esclarece, contudo, que as recomendações serão observadas tão logo seja dado continuidade ao projeto, e em outros que venham a ser inseridos naquele Portal.

Em relação ao projeto “Casa Aberta”, a RBEQ informa (doc. 4867729) que tomou a providência de anexar o cronograma ao processo 0048251-90.2017.4.03.8000, conforme documento SEI nº 4866750. A equipe de auditoria analisou o histórico de andamento do processo supracitado, constatando que o processo se encontrava concluído na área responsável desde 03/04/2018, tendo sido aberto e novamente concluído em 18/06/2019, mesma data da manifestação da área frente ao relatório preliminar (doc. 4867729) e inclusão do cronograma do projeto. Não houve menção ao cronograma do projeto Casa Aberta 2018.

Por fim, em relação à recomendação à ADEG para “Orientar as áreas deste E. Tribunal sobre o procedimento correto de elaboração do cronograma de projeto, observando a metodologia do Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal”, a referida Assessoria esclareceu que no plano de governança (doc. 4687062) há previsão de definição do processo de trabalho a ser seguido pelos gerentes de projeto em relação ao correto preenchimento da ficha inicial do projeto e elaboração do cronograma de projeto.

Análise da Equipe:

Conforme orienta o Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal, o cronograma é parte essencial de qualquer projeto. Ele fornece um plano detalhado que demonstra o tempo necessário para a execução de todas as tarefas do projeto e quando o projeto vai entregar os produtos, serviços e resultados definidos no escopo do projeto, e serve como ferramenta de comunicação, gerenciamento de expectativas das partes interessadas e como base para a emissão de relatórios de desempenho.

Quando possível, o cronograma do projeto detalhado deve permanecer flexível ao longo do projeto para poder ser ajustado de acordo com o conhecimento adquirido, aumento da compreensão dos riscos e atividades de valor agregado.

A ausência do cronograma do projeto poderá impactar o desenvolvimento do projeto, o que poderá comprometer a entrega dos produtos e/ou serviços, frustrando as expectativas das partes interessadas.

Em relação às manifestações das áreas, a equipe de auditoria considera que:

- A DAJU acatou a recomendação ao designar novo gerente de projeto, cuja ausência consignou como causa do achado;

- O cronograma do projeto “Gestão do Conhecimento e Sucessões” não está em dia e que só será atualizado após uma ‘reformulação das atividades’ das unidades participantes do projeto piloto, juntamente com uma reestruturação do projeto em si.

- A ADEG irá aproveitar os projetos sob sua gerência para identificar boas práticas e contribuir para o desenvolvimento de métodos de gerenciamento de projetos, incluindo a técnica pertinente à elaboração e atualização do cronograma, o que permite inferir sua atuação em consonância às atribuições previstas em sua norma de estrutura, item 9.

- O Projeto “Reorganização dos controles Administrativos do

Quadro de Cargos do TRF3” encontra-se sobrestado, porém a área acatará a recomendação tão logo seja dada continuidade ao projeto.

- Em relação ao projeto “Casa Aberta”, a área se manifesta informando que inseriu, no expediente SEI 0048251-90.2017.4.03.8000 conforme documento 4866750. Ressalta-se que o referido projeto se extinguiu em 2017, e que o projeto Casa Aberta 2018 não foi registrado no PGP3R, conforme informado pela área no doc. 4768233: *“Esclarecemos que não utilizamos o Portal de Gestão de Projetos da Justiça Federal da 3ª Região - PGP3R, para acompanhamento e registro das fases do projeto relativo ao ano de 2018 e tampouco efetuamos inserção de documentos relacionados ao projeto citado.”*. Verifica-se que o *checklist* do projeto Casa Aberta 2017 apresentado pela área como cronograma (doc. 4866750) não está em conformidade com os parâmetros técnicos definidos pelo Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal.

Em que pese as dificuldades mencionadas, a equipe de auditoria conclui que as áreas acataram as recomendações, passíveis de monitoramento oportuno como práticas em projetos futuros.

Registre-se que a SEGE encaminhou o relatório preliminar de auditoria para ciência das divisões sob sua subordinação, independentemente de os gestores fazerem parte dos projetos da amostra, indicando pró-atividade na disseminação de boas práticas na área de gestão de projetos.

Recomendações:

À SEGE:

Instruir os gerentes de projetos a elaborar o cronograma nos termos dos padrões estabelecidos, mantendo-o atualizado no PGP3R.

À ADEG:

1. Orientar as áreas deste E. Tribunal sobre o procedimento correto de elaboração do cronograma de projeto, observando a metodologia do Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal.

2. Instruir os gerentes de projetos a elaborar o cronograma nos termos dos padrões estabelecidos, mantendo-o atualizado no PGP3R.

5.2.3. Ausência de Mapa de Riscos

Critério:

Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal, 1ª edição
Capítulo 3: Detalhamento das Fases do Ciclo de Vida do Projeto

2. Fase de Detalhamento

[...]

2.2.7. Identificar Riscos do Projeto

Em todos os projetos, existe um grau de incerteza e o controle de riscos é um meio pelo qual isso é gerenciado sistematicamente para aumentar a probabilidade de alcançar os objetivos do projeto.

Um risco sempre tem uma causa e, se ocorrer, uma consequência. O sucesso depende da manutenção de um elevado comprometimento com os procedimentos de controle de riscos ao longo de todo o projeto. Na fase de definição de um projeto, é fundamental que seja conduzida uma avaliação inicial dos riscos.

No mapa de riscos, deve ser descrita uma visão inicial dos riscos identificados que podem impactar o projeto. A identificação de riscos é um processo iterativo porque novos riscos podem ser conhecidos conforme o projeto se desenvolve durante todo o seu ciclo de vida.

Objeto da constatação:

Projetos: 1) Modernização e padronização das páginas de internet e intranet da Justiça Federal da 3ª Região; 2) Definição de diretrizes para gestão por processos e gestão de riscos na JF3ª Região; 3) Repositório de decisões da SEGE; 4) Gestão do Conhecimento e Sucessões; 5) Estatística da JF3R - Business Intelligence; 6) Reorganização dos Controles Administrativos do Quadro de Cargos do TRF3 e 7) Casa Aberta.

Ata de Reunião (doc. 4666267)

Situação Encontrada:

Não foram localizados no PGP3R e no SEI os mapas de riscos para os projetos mencionados no objeto de constatação.

Segundo a Ata de Reunião (doc. 4666267), a ADEG informa que o escritório de projetos não acompanha a elaboração/atualização da planilha de riscos inserida no SEI. Ademais, informa que no PGP3R não há um campo para inclusão de um mapa de riscos, mas que pretende alterar o layout do sistema para sua inserção. Salienta ainda que nem todos os projetos necessitam da matriz de risco, citam, por exemplo, os projetos mais simples em que o custo-benefício não compensa.

Recomendações do Relatório Preliminar:

À ADEG:

1. *Instruir as áreas deste E. Tribunal a elaborar o mapa de riscos, bem como, orientá-las sobre o procedimento correto de sua elaboração, observando a metodologia do Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal ou equivalente que venha a ser elaborada;*

2. *Alterar o layout do PGP3R de modo que possibilite a inserção de um campo para a inclusão de mapa de riscos dos projetos.*

Manifestação da área após o Relatório Preliminar:

Após a divulgação do relatório preliminar, a ADEG complementou (doc. 4876998) que dentro do trabalho de execução do plano de ação da governança (doc. 4687062) serão abordados os seguintes tópicos:

[...]

- disseminação da gestão de projetos, fomentando o uso do PGP3R, mas também analisando as deficiências do sistema, ajustando-o no que for possível, sem onerar a Secretaria de Tecnologia da Informação, ou até mesmo a mudança de sistema de gerenciamento de projetos;

- definição do processo de trabalho a ser seguido pelos gerentes de projeto em relação ao correto preenchimento da ficha inicial do projeto, mas também em relação aos elementos obrigatórios constantes da Resolução n.º 157/2017, elaboração do cronograma de projeto e do mapa de riscos.

[...]

Análise da Equipe:

Em que pese a informação da ADEG, em ata de reunião (doc. 4666267), de que nem todos os projetos necessitam da matriz de risco, orienta o Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal que o mapa de risco é parte essencial de qualquer projeto.

Todo projeto está exposto a riscos. O risco do projeto é a incerteza de ocorrência de um evento que, concretizado, terá um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um objetivo do projeto.

O grau de exposição aos riscos de um projeto é determinado pela sua natureza, complexidade e ambiente no qual está inserido. Tecnologia utilizada, recursos humanos e materiais, aspectos legais, políticos, ambientais, financeiros, todos estes aspectos podem ser fontes de riscos em um projeto. Os riscos devem ser efetivamente gerenciados, de modo a garantir que os objetivos do projeto sejam atendidos por meio da minimização dos impactos negativos (ameaças) e da maximização dos positivos (oportunidades).

Em resposta às recomendações preliminares, a ADEG ressaltou o plano de governança com ações que abordarão os tópicos que as recomendações tratam, razão pela qual a equipe de auditoria conclui que foram acatadas pela área, passíveis de monitoramento oportuno.

A equipe identificou, em 02 de agosto de 2019, mudanças recentes na plataforma de gerenciamento do portfólio de projetos da JF3R, em que, apesar de não constatado ferramenta específica para elaboração de mapa de risco, apresenta indicações de atuação do NUPR na melhoria do gerenciamento de portfólio.

A ausência de mapa de risco poderá levar ao surgimento de problemas (concretização dos riscos) no decorrer dos trabalhos, o que poderá afetar o cronograma, custo, escopo ou qualidade do projeto, impactando no seu sucesso.

Recomendações:

À ADEG:

1. Instruir as áreas deste E. Tribunal a elaborar o mapa de riscos, bem como orientá-las sobre o procedimento correto de sua elaboração, observando a metodologia do Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal ou equivalente que venha a ser elaborada;
2. Alterar o layout do PGP3R de modo que possibilite a inserção do mapa de riscos dos projetos.

Fase de Implementação

5.2.4. Deficiência no gerenciamento da execução dos projetos

Critério:

Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal, 1ª edição

Capítulo 3. Fase de Implementação

O monitoramento, por sua vez, busca verificar se os objetivos do projeto estão sendo atingidos, de forma que possíveis problemas possam ser identificados no momento adequado, possibilitando ações corretivas quando necessário. O principal benefício é o acompanhamento do desempenho do projeto, que passa a ser observado e medido regularmente para identificar variações em relação ao Plano do Projeto. Ele é executado por meio de:

- Monitoramento e medições regulares de progresso;
- Verificação de variações (por exemplo, de custo, prazos, qualidade) com relação ao planejado (ver Capítulo 5 - Indicadores do Projeto);
- Acompanhamento de riscos relevantes;
- Tomada de ações corretivas e preventivas quando necessárias.

[...]

3.3. Atividades da Fase

3.3.3. Elaborar Relatório de Acompanhamento do Projeto

O Relatório de Acompanhamento do Projeto é o relatório emitido periodicamente, no mínimo mensalmente, pelo gerente do projeto. Sua elaboração envolve a coleta e disseminação, para as partes interessadas, das informações de desempenho do projeto.

Objeto da Constatação

Projetos: 1) Modernização e padronização das páginas de internet e intranet da Justiça Federal da 3ª Região; 2) Definição de diretrizes para gestão por processos e gestão de riscos na JF 3ª Região; 3) Repositório de decisões da SEGE; 4) Gestão do Conhecimento e Sucessões; 5) Estatística da JF3R - Business Intelligence; 6) Reorganização dos Controles Administrativos do Quadro de Cargos do TRF3,7) Casa Aberta e 8) Segurança da Informação - Calendário da Segurança da Informação - Mês 03: Permissão de Acesso.

Ata de Reunião (doc. 4666267)

Situação encontrada:

A equipe de auditoria não localizou evidências da elaboração de relatórios de acompanhamento dos projetos nem de ações de acompanhamento que busquem avaliar se os objetivos dos projetos estão sendo atingidos, tais como:

- Medições regulares de progresso;
- Verificação de variações (por exemplo, de custo, prazos, qualidade);
- Acompanhamento de riscos relevantes.

Segundo Ata de Reunião (doc. 4666267), a ADEG informa que o PGP3R possui graus de cumprimento do projeto, que é o percentual de tarefas previstas em relação às tarefas concluídas, o que é alimentado pelo gerente de acordo com a sua interpretação.

A equipe constatou que o PGP3R realmente permite o detalhamento das tarefas dos projetos, porém não há evidências da utilização dessa ferramenta em nenhum dos projetos analisados.

Recomendações do Relatório Preliminar:

À ADEG, SEGE e SETI:

Orientar os gerentes dos projetos para que:

1. Realizem monitoramento dos projetos sob sua responsabilidade e;
2. Adotem a prática de elaborar relatórios mensais de acompanhamento.

Manifestações das áreas após o Relatório Preliminar:

Em relação aos projetos “Modernização e padronização das páginas de internet e intranet da Justiça Federal da 3ª Região”, “Definição de diretrizes para gestão por processos e gestão de riscos na JF 3ª Região” e “Estatística da JF3R - Business Intelligence”, a ADEG informa (doc. 4876998) que utilizará os projetos sob sua gerência como referências para identificar a melhor maneira de se proceder a gestão de projetos e a disseminação da cultura de gestão de projetos.

Em relação ao projeto “Repositório de decisões da SEGE”, a DAJU, após ressaltar a saída do servidor responsável pela gerência do projeto, informa (doc. 4871617) que designou substituto que, informando-se das diretrizes do Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal, cumprirá as recomendações encaminhadas.

Em relação ao projeto “Gestão do Conhecimento e Sucessões”, a DECO ressalta (doc. 4876363) que as áreas envolvidas no projeto piloto estão passando por alterações, seja em sua estrutura seja em seus processos de trabalhos, impactando na execução do projeto, e que o projeto será readequado ao final dessas mudanças, atentando para as orientações do Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal:

Não obstante as atividades inicialmente adotadas, a reformulação do projeto visa atender ainda às orientações do Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal, de forma a garantir o acompanhamento efetivo de seu andamento. A partir dessa reestruturação, as informações detalhadas constarão no referido processo do projeto. (grifo nosso)

Em relação ao projeto “Reorganização dos controles Administrativos do Quadro de Cargos do TRF3”, a UDEP informa (doc. 4857915) que “quando da inserção do referido Projeto no Portal, ele já se encontrava na condição de sobrestamento e, por esse motivo, não houve possibilidade de execução dos passos apontados nos mencionados achados.”. Esclarece, contudo, que as recomendações serão observadas tão logo seja dado continuidade ao projeto, e em outros que venham a ser inseridos naquele Portal.

Em relação ao projeto “Casa Aberta”, a RBEQ informa (doc. 4867729) que “o Relatório de Acompanhamento do Projeto não constou emitido periodicamente pelo gerente do projeto, porém o acompanhamento das atividades foi devidamente realizado, obedecendo ao Cronograma de Execução - RBEQ (4866750), conforme documentação anexada ao Processo, nos termos do Relatório RBEQ 4867400”.

Em relação ao projeto “Segurança da Informação - Calendário da Segurança da Informação - Mês 03: Permissão de Acesso”, a SETI informa (doc. 4871961) que:

Considerando o nível de maturidade da época e a busca de constante melhoria, os projetos atuais e futuros podem passar a ter melhores controles no monitoramento e a adoção da prática de elaborar relatórios de acompanhamento. Orientações e recomendações de melhores práticas são bem-vindas.

Análise da equipe:

O monitoramento busca verificar se os objetivos do projeto estão sendo atingidos, de forma que possíveis problemas possam ser identificados no momento adequado, fornecendo à equipe do projeto e às outras partes interessadas uma visão melhor sobre a situação do projeto.

Devido à ausência de monitoramento, possíveis problemas poderão não ser identificados e sanados a tempo, o que poderá causar o não atingimento dos objetivos previstos.

Por sua vez, o relatório de acompanhamento do projeto é uma importante ferramenta de comunicação que deve ser realizada regularmente com a equipe ao longo da implementação do projeto. Sua elaboração deve ser periódica e de responsabilidade do gerente do projeto.

A ausência do relatório de acompanhamento do projeto poderá

obstruir a comunicação com as partes interessadas, o que pode prejudicar o acompanhamento pelo escritório de projetos, impactando na qualidade da gestão de projetos.

Em relação ao projeto “Casa Aberta”, observa-se que o documento indicado pela área técnica como providência adotada foi inserido em 18/06/2019, data posterior à conclusão do projeto, que se deu em 2017.

Não obstante as dificuldades mencionadas, a equipe conclui que as recomendações foram acatadas pelas áreas, passíveis de monitoramento oportuno como práticas em projetos futuros.

Recomendação:

À ADEG, SEGE e SETI:

Orientar os gerentes dos projetos para que:

1. Realizem monitoramento dos projetos sob sua responsabilidade e;
2. Adotem a prática de elaborar relatórios periódicos de acompanhamento.

Fase de Fechamento

5.2.5. Ausência/Fragilidade do termo de encerramento dos projetos concluídos

Critérios:

Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal, 1ª edição

Capítulo 4. Fase de Fechamento

4.1. Objetivos

O objetivo desta fase é encerrar formalmente o projeto e transferir o seu resultado – produto e/ou serviço – para operação.

[...]

4.3. Atividades da Fase

[...]

4.3.2. Elaborar Termo de Encerramento do Projeto

O Termo de Encerramento do Projeto tem por finalidade atestar a conclusão do projeto, registrando o atendimento do escopo, a qualidade dos produtos e serviços, o atendimento dos prazos, a qualidade do gerenciamento do projeto e a qualidade do relacionamento com todas as partes envolvidas. Caso o projeto tenha sido cancelado também devem ser descritos os motivos que levaram ao cancelamento.

Guia do Conhecimento Em Gerenciamento De Projetos – Guia PMBOK 6ª edição

4.7. Encerrar o Projeto ou Fase

Os principais benefícios deste processo são o arquivamento das informações do projeto ou da fase, a conclusão do trabalho planejado e a liberação dos recursos organizacionais para utilização em novos empreendimentos.

Objeto da constatação:

Projetos: 1) Definição de diretrizes para gestão por processos e gestão de riscos na JF 3ª Região; 2) Casa Aberta; 3) Segurança da Informação Calendário da Segurança da Informação - Mês 03: Permissão de Acesso (doc. 4424032).

Ata de Reunião (doc. 4666267).

Situação encontrada:

A equipe de auditoria constatou que os projetos 1) “Definição de diretrizes para gestão por processos e gestão de riscos na JF 3ª Região” e 2) “Casa Aberta” não contêm o termo de encerramento. Já o projeto 3) “Segurança da Informação Calendário da Segurança da Informação - Mês 03: Permissão de Acesso” apesar de possuí-lo, não consta a aprovação pela unidade demandante, diretor-geral, CIPE e escritório de projetos.

Segundo a Ata de Reunião (doc. 4666267), a ADEG informa que: “o termo de encerramento ocorre dentro do processo SEI. Não é o escritório que aprova, ele só toma ciência. É o gerente e o gestor que buscam essa aprovação final.”.

Recomendações do Relatório Preliminar:

À ADEG e SEGE:

Orientar os gerentes dos projetos a elaborar termo de encerramento conforme os parâmetros estipulados no Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal.

À SETI:

Orientar o gerente do projeto analisado a submeter os termos de encerramento à aprovação;

Manifestações das áreas após o Relatório Preliminar:

Em relação ao projeto “Definição de diretrizes para gestão por processos e gestão de riscos na JF 3ª Região” a ADEG informa (doc. 4876998) que utilizará os projetos sob sua gerência como referências para identificar a melhor maneira de se proceder a gestão de projetos e a disseminação da cultura de gestão de projetos.

Em relação ao projeto “Casa Aberta”, a RBEQ informa (doc. 4867729) que tomou adotou a providência de emitir termo de encerramento, conforme doc. 4867567.

Em relação ao projeto “Segurança da Informação - Calendário da Segurança da Informação - Mês 03: Permissão de Acesso”, a SETI informa (doc. 4871961) que “nos termos de encerramento dos projetos recentes, o gerente do projeto já está seguindo o procedimento orientado”.

Análise da equipe:

Conforme mencionam o Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal e o PMBOK, o termo de encerramento, de responsabilidade do gerente, atesta a conclusão do projeto, registrando o atendimento do escopo, a qualidade dos produtos e serviços, o atendimento dos prazos, a qualidade do gerenciamento do projeto e a qualidade do relacionamento com todas as partes envolvidas. Desta forma, traz como benefícios o arquivamento das informações do projeto, a conclusão do trabalho planejado e a realocação dos membros da equipe do projeto dentro de outros projetos ou de volta às suas atividades operacionais.

A aprovação do termo de encerramento permite a comunicação dos resultados alcançados pelo projeto às partes interessadas.

Em relação ao projeto “Casa Aberta”, observa-se que o documento indicado pela área técnica como providência adotada foi inserido em 18/06/2019, data posterior à conclusão do projeto, que se deu em 2017. Ressalta-se que o termo de encerramento materializa os benefícios citados acima na comunicação dos resultados, auxiliando a administração na análise dos resultados do projeto.

Pela manifestação da SETI, a equipe de auditoria conclui que a recomendação será implementada nos projetos futuros, passível de monitoramento oportuno.

Recomendação:

À ADEG, SETI e SEGE:

Orientar os gerentes dos projetos a elaborar termo de encerramento conforme os parâmetros estipulados no Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal, ou documento equivalente que a ADEG venha a elaborar.

5.3. Deficiência do Portal de Gestão de Projetos da JF3R - PGP3R

Critérios:

Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal, 1ª edição

Resolução TRF3/PRES nº 157/2017

Art. 2º A proposição, o acompanhamento e o controle de iniciativas serão realizados por meio do Portal de Gestão de Projetos da Justiça Federal da 3ª Região (PGP3R).

Parágrafo único. Compreendem-se por iniciativas os projetos, programas e planos de ação diversos.

Objeto da constatação:

PGP3R – Portal de Gestão de Projetos da 3ª Região

Ata de Reunião (doc. 4666267)

Requisição DAUD 4750508, Requisição DAUD 4750637 e Requisição DAUD 4750786, que juntas solicitavam as seguintes informações:

- Se o gerente encontra dificuldades, obstáculos na inserção dos documentos relacionados aos projetos no PGP3R;

- Se o Portal de Gestão de Projetos da Justiça Federal da 3ª Região possui ferramentas suficientes que permitam acompanhar cada fase do projeto;

Manifestação UDEP 4754884

Informação DAJU 4766272

Informação UBAS 4768233

Informação SETI 4769927

Situação encontrada:

A ADEG informa em reunião (ata 4666267) que:

1) O PGP3R não é um sistema ideal, que seria melhor que todas as etapas do projeto fossem elaboradas dentro do sistema, porque hoje se faz parte do trabalho no SEI, pois não há como desenvolver tudo dentro do PGP3R. Salientam que o PGP3R é uma plataforma gratuita e básica da Microsoft, que por ora serve como um sistema de acompanhamento e disseminação da cultura da gestão de projetos e, quando houver uma maturidade da gestão de projetos, poderão partir para uma solução mais robusta.

2) A manutenção do PGP3R é feita pelo NUPR;

3) No PGP3R há quatro níveis de acesso; o nível mais baixo permite somente a leitura, o segundo nível está relacionado à alteração de design e layout, o terceiro nível permite adicionar, excluir e alterar projetos, suas etapas e tarefas e o quarto nível permite, além disso, criar campos de preenchimento e torná-los obrigatórios;

4) A única ferramenta do sistema PGP3R que permite ao Escritório de Projetos acompanhar as mudanças dos Projetos é a emissão de alerta, por e-mail cadastrado no sistema.

Em resposta à Requisição DAUD 4750637, a UDEP informa que o projeto 'Reorganização dos Controles Administrativos do Quadro de Cargos do TRF3' encontra-se sobrestado. Sugere ainda que:

"seja incluída a opção "sobrestado" para demonstrar o status de um projeto no Portal pois, atualmente, só encontramos a opção "suspensão" a qual, s.m.j., pode dar uma conotação diferente da pretendida."

A DAJU esclarece (doc. 4766272) que:

"É de se ponderar, nesse contexto, que a iniciativa (gestão de projetos) parece se ressentir pela falta de divulgações, de um documento que registre/historie a gestão de projetos implantada na 3ª Região, que seja de fácil acesso e se apresente de modo claro e compreensível (esclarecendo seus propósitos; alcance; áreas de suporte, que podem ser consultadas pelas unidades que estão desenvolvendo seus projetos ou que pretendam propor algum; etc.) bem como de um tutorial que contenha elementos básicos de conhecimento sobre esse "processo de trabalho" que, em situações de sucessão de gerentes e outras congêneres, auxiliariam na transição e na continuidade do trabalho em desenvolvimento de modo mais automático."

[...]

"O gestor da unidade e o restante da equipe desconhece as funcionalidades do portal."

[...]

"Não foram utilizados indicadores. Na verdade, seria interessante que eventual tutorial que fosse desenvolvido para facilitar e padronizar essa atividade e trouxesse explicações/exemplificasse indicadores de desempenho que poderiam ser aplicados."

A UBAS informa (doc. 4768233) que:

"Esclarecemos que não utilizamos o Portal de Gestão de Projetos da Justiça Federal da 3ª Região - PGP3R, para acompanhamento e registro das fases do projeto relativo ao ano de 2018 e tampouco efetuamos inserção de documentos relacionados ao projeto citado."

A SETI pontua (doc. 4769927) diversas fragilidades sobre o PGP3R:

“O Portal armazena as informações do projeto, mas não é exatamente uma ferramenta de gestão de projetos, apesar de ter a opção de permitir a inserção de tarefas e etapas. Entretanto, são informações estáticas que precisam ser atualizadas manualmente, não havendo, por exemplo, recursos como vínculos entre tarefas, visualização em gráfico Gantt, visualização de calendário, atribuição de recursos, agendamento automático de tarefas, ou seja, funcionalidades que podem facilitar o registro e automatizar algumas tarefas. Não é possível registrar a Estrutura Analítica do Projeto devido à falta de relação entre as tarefas, ou seja, não é possível criar subtarefas nem indicar tarefas predecessoras. O histórico de atividades pode ser obtido se todas as tarefas forem incluídas manualmente na ferramenta.

(...) Não dispõe de funcionalidade para classificação da informação, como por exemplo, definir quais informações são de interesse apenas da equipe do projeto, daquelas que são públicas.”

Recomendações do Relatório Preliminar:

À ADEG:

1. *Incluir mecanismos no PGP3R que permitam aperfeiçoar o acompanhamento e o controle realizados pelo escritório de projetos sobre as iniciativas do TRF3R;*

2. *Avaliar a viabilidade de acatar as sugestões dos gestores.*

Manifestação da Área após o Relatório Preliminar:

A ADEG informa (doc. 4876998) que dentro do trabalho de execução do plano de ação da governança (doc. 4687062) será abordado, entre outros, o fomento ao uso do PGP3R, análise de suas deficiências e possíveis ajustes.

Análise da equipe:

A Gestão de Portfólio de Projetos deve existir em função dos objetivos estratégicos, visando à maximização dos benefícios e à otimização na alocação integrada dos recursos da organização.

Segundo a Resolução TRF3/PRES nº 157/2017, cabe ao Portal a função de ser meio para a “proposição, acompanhamento e controle das iniciativas”.

Como informado pela ADEG, o PGP3R atualmente está aquém das necessidades da Administração, uma vez que não é possível o acompanhamento e controle dos projetos no âmbito do TRF3R exclusivamente por ele. A área informa também que o PGP3R tem sua utilidade para a disseminação da cultura de gestão de projetos neste E. Tribunal.

A equipe de auditoria considera que a disseminação da cultura de gestão de projetos é elemento fundamental para que os projetos possam alcançar todos os objetivos a que se destinam, porém faz-se necessário instrumento próprio para tal fim, que alcance um maior número de áreas. Acrescenta-se que, sendo o PGP3R deficiente em suas ferramentas, a disseminação da cultura de gestão de projetos pode também ser deficiente, prejudicando a correta conduta de todos os atores envolvidos.

Não há no PGP3R todos os campos para inclusão dos documentos previstos no item 4, capítulo 2, do Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal, em que pese caber à ADEG, por possuir o quarto nível de autorização, a prerrogativa de inclusão de campos de preenchimento no aludido sistema.

Não há mecanismos destinados a registrar o acompanhamento realizado pelo escritório de projetos, o que eleva o risco da existência de dados incorretos ou incompletos no PGP3R inseridos pelo gerente. A única ferramenta disponível é uma emissão de alerta, por e-mail cadastrado no sistema, para acompanhamento de mudanças na FIP – Ficha Inicial do Projeto.

As informações das áreas objeto da constatação demonstram a opinião dos usuários a respeito do PGP3R, com sugestões de aperfeiçoamento e adequação às suas necessidades.

A UDEP (doc. 4754884) sugere a inclusão da opção ‘sobrestado’ de forma a demonstrar o status real de um projeto, que seria diferente do status ‘suspensão’. Observa-se que a padronização da terminologia utilizada facilita a compreensão do ‘status’ do projeto, mitigando o risco de comunicação entre a Alta Administração e os que utilizam o PGP3R e os que utilizam o SEI, além de maior transparência para o cidadão, uma vez que as FIPs contidas no PGP3R são divulgadas no portal da transparência deste E. Tribunal.

A DAJU (doc. 4766272) menciona a necessidade de um documento

que registre/historie a gestão de projetos implantada na 3ª região, ou seja, de um documento de lições aprendidas. A sugestão de um documento que consolide e divulgue experiências positivas de gestão de projetos está em consonância com as boas práticas. Ressalta-se também a sugestão de incluir no PGP3R ferramentas que permitam auxiliar na 'transição e continuidade' do projeto. Dessa manifestação constata-se que a ausência de disseminação de conhecimentos sobre gestão de projetos eleva o risco de uma unidade ser responsável por um projeto sem, no entanto, ter o conhecimento necessário para uma gestão de projetos eficiente e que esteja alinhada à missão institucional. Considerando a realidade deste E. Tribunal de redução dos recursos humanos em função de limitações orçamentárias, considera-se que as ações voltadas para a retenção do conhecimento agregam relevante valor nas disposições administrativas.

A SETI (doc. 4769927), ao indicar que as informações registradas no PGP3R não são integradas e necessitam de atualização manual, permite a identificação de risco de informação, na medida em que para uma informação correta é necessária a sua atualização manual constante. Ademais, a ausência de ferramentas elementares para uma gestão de projetos, como o gráfico de Gantt para o cronograma e uma estrutura (framework) gráfica para a construção da EAP evidencia as deficiências do PGP3R como ferramenta para a gestão de projetos. Por fim, é possível inferir da informação SETI a sugestão de se incluir funcionalidade que possa classificar a informação entre pública e sigilosa, o que se considera relevante tendo em vista o uso do PGP3R para divulgação dos projetos no portal da transparência deste E. Tribunal.

Essas sugestões, se acatadas, poderiam agregar valor ao PGP3R, tornando-o mais atrativo para os gerentes e gestores das diversas áreas deste E. Tribunal, o que contribuiria para o seu objetivo de centralizar a proposição, controle e acompanhamento de projetos e, assim, auxiliar na mitigação do risco inerente a gestão de projetos e de portfólio. A manifestação da área após o relatório preliminar não fez menção às sugestões dos gestores de projetos recebidas pela equipe de auditoria, razão pela qual não é possível inferir que serão acatadas.

A ADEG menciona que as deficiências do PGP3R serão analisadas, sendo passíveis de monitoramento oportuno. A equipe identificou, em 02 de agosto de 2019, mudanças recentes na plataforma de gerenciamento do portfólio de projetos da JF3R, em que apresenta indicações de atuação do NUPR no esforço de aprimorar o gerenciamento de portfólio, sendo passível de monitoramento oportuno.

A equipe de auditoria conclui que atualmente não há recursos suficientes no PGP3R que permitam o efetivo controle e acompanhamento do portfólio de projetos no âmbito do TRF3R.

Recomendação:

À ADEG:

1. Incluir mecanismos no PGP3R que permitam aperfeiçoar o acompanhamento e o controle realizados pelo escritório de projetos sobre as iniciativas do TRF3R;
2. Avaliar a viabilidade de substituir o PGP3R por software mais adequado.
3. Avaliar a viabilidade de acatar as sugestões dos gestores.

5.4. Limitações na eficiência e efetividade dos Projetos

5.4.1. Ausência de registro de lições aprendidas.

Critérios:

Resolução TRF3/PRES nº 157/2017

Art. 9º Cabem aos Escritórios de Projetos:

[...]

III - disseminar e assegurar a aplicação correta da metodologia empregada para a gestão dos projetos;

Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal, 1ª edição

Capítulo 6: Lições aprendidas

[...]

A equipe do projeto e as principais partes interessadas devem registrar as

lições aprendidas relacionadas aos aspectos técnicos, gerenciais, comportamentais e de processos do projeto. As lições aprendidas são compiladas, formalizadas e armazenadas durante o projeto para posterior divulgação à organização, formando uma base histórica para os projetos futuros.

Ao longo de todos os processos que compõem o projeto, os fatores marcantes, positivos e negativos (acertos e erros) devem ser registrados para que no final sejam conhecidas e compartilhadas as lições aprendidas. São as informações que permitirão que os erros cometidos não se repitam e os acertos possam ser repetidos. Esses registros ajudarão a moldar as atividades e controles dos projetos futuros.

Na inclusão das lições aprendidas do projeto devem ser considerados:

Foco no processo e não nas pessoas;

Senso analítico desenvolvido;

Não focar somente os aspectos negativos, mas também os pontos positivos do projeto;

Frequência na análise e inclusão das lições aprendidas, ou seja, não deixar apenas para o final do projeto;

Além da honestidade no registro da lição aprendida esta deve ser completa;

Humildade para reconhecer temas a serem melhorados;

Inclusão da equipe do projeto no levantamento das lições aprendidas durante todo o ciclo de vida do projeto.

Guia do Conhecimento Em Gerenciamento De Projetos - Guia PMBOK 6ª edição

Objeto da constatação:

Projetos: 1) Modernização e padronização das páginas de internet e intranet da Justiça Federal da 3ª Região; 2) Definição de diretrizes para gestão por processos e gestão de riscos na JF 3ª Região; 3) Repositório de decisões da SEGE; 4) Gestão do Conhecimento e Sucessões; 5) Estatística da JF3R - Business Intelligence; 6) Reorganização dos Controles Administrativos do Quadro de Cargos do TRF3,7) Casa Aberta e 8) Segurança da Informação Calendário da Segurança da Informação - Mês 03: Permissão de Acesso

Situação encontrada:

Não foram localizados no PGP3R e no SEI o registro das lições aprendidas durante o ciclo de vida dos projetos.

Recomendação do Relatório Preliminar:

À ADEG:

Orientar o Escritório de Projetos a adotar ações para disseminar a atividade de registro de lições aprendidas como parte da metodologia de gestão de projetos.

Manifestação da área após o Relatório Preliminar:

A ADEG informa (doc. 4876998) que dentro do trabalho de execução do plano de ação da governança (doc. 4687062) será abordado, entre outros, a disseminação da gestão de projetos e o registro de lições aprendidas, em observância ao Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal e textos complementares a serem elaborados.

Análise da equipe:

As lições aprendidas devem ser compiladas, formalizadas e armazenadas durante o projeto para disponibilização à organização, formando uma base histórica para os projetos futuros ou para o projeto em andamento, quando o registro for feito ao final de uma fase do ciclo de vida do projeto. Elas são usadas para melhorar o desempenho do projeto e evitar a repetição de erros. O registro ajuda a identificar onde definir regras ou diretrizes para alinhar as ações da equipe.

O registro das lições aprendidas pode incluir a categoria e a descrição da situação. O registro das lições aprendidas também pode incluir o impacto, recomendações e ações propostas associadas com a situação. O registro das lições aprendidas pode incluir dificuldades, problemas, riscos e oportunidades percebidas, ou outro conteúdo conforme apropriado.

A ADEG ressaltou o plano de governança como instrumento para cumprimento de diversas ações, inclusive as recomendações desse achado, razão pela qual se conclui que as recomendações foram acatadas pela área, passíveis de monitoramento oportuno.

A ausência de registro negativos e positivos (erros e acertos) das lições aprendidas ao longo das fases do ciclo de vida do projeto poderá levar com que tais informações não sejam conhecidas e compartilhadas. Deixar de realizar esse registro poderá permitir que os erros cometidos se repitam e os acertos não sejam levados em consideração, o que poderá afetar o desenvolvimento de controle dos projetos futuros e suas atividades, impactando no sucesso dos projetos.

Recomendação:

À ADEG:

Orientar o Escritório de Projetos a adotar ações para disseminar a atividade de registro de lições aprendidas como parte da metodologia de gestão de projetos.

5.4.2. Ausência de controle pelos gerentes sobre o andamento dos projetos

Critérios:

Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal, 1ª edição

Capítulo 5: Indicadores do Projeto

Durante o ciclo de vida do projeto, faz-se necessário relatar o seu desempenho, que abrange a obtenção e o relato de informações relacionadas ao avanço e aos compromissos do projeto para todas as partes interessadas. Essas informações fundamentam a análise de tendência dos projetos detectando se o desempenho do projeto está de acordo com o planejado ou não.

[...]

1. INDICADOR DE DESEMPENHO DE PRAZO

O Indicador de Desempenho de Prazo - IDP - mede o percentual acumulado de realização do Projeto em relação ao percentual acumulado previsto da Linha de Base até a data atual.

[...]

2. INDICADOR DE DESENVOLVIMENTO DE ESCOPO

O Indicador de Desenvolvimento de Escopo - IDE - estabelece uma relação entre as entregas previstas e as realizadas em uma determinada data, considerando os respectivos percentuais de conclusão.

[...]

3. INDICADOR DE DESEMPENHO DE CUSTO

O Indicador de Desempenho de Custo - IDC - tem como objetivo avaliar o cumprimento do orçamento previsto para os projetos. Estabelece uma relação entre o orçamento previsto e o realizado até uma determinada data.

Objeto da constatação:

Projetos: 1) Modernização e padronização das páginas de internet e intranet da Justiça Federal da 3ª Região; 2) Definição de diretrizes para gestão por processos e gestão de riscos na JF 3ª Região; 3) Repositório de decisões da SEGE; 4) Gestão do Conhecimento e Sucessões; 5) Estatística da JF3R - Business Intelligence; 6) Reorganização dos Controles Administrativos do Quadro de Cargos do TRF3; 7) Casa Aberta e; 8) Segurança da Informação Calendário da Segurança da Informação - Mês 03: Permissão de Acesso.

Ata de Reunião (doc. 4666267)

Requisição DAUD 4750508, Requisição DAUD 4750637 e Requisição DAUD 4750786, que juntas solicitavam as seguintes informações:

- Se o gerente utilizou indicadores de desempenho para mensurar a eficiência e eficácia do projeto e;

- Para os projetos concluídos, se foram alcançados os resultados desejados diante dos objetivos do projeto (efetividade).

Informação DAJU 4766272

Informação DECO 4765387

Informação ADEG 4776098

Manifestação UDEP 4754884

Situação encontrada:

Consta em Ata de Reunião (doc. 4666267) que o PGP3R possui apenas graus de cumprimento do projeto, que é o percentual de tarefas previstas em relação às tarefas concluídas, alimentado pelo gerente de projeto de acordo com a sua interpretação.

Não há nos autos dos processos no PGP3R e no SEI a indicação de que os gerentes dos projetos utilizam indicadores para a avaliação de desempenho dos projetos.

Quanto à aplicação de indicadores pelos gestores, constata-se a seguinte situação em relação ao projeto:

- 'Repositório de decisões da SEGE', a DAJU informa (doc. 4766272) que não foram utilizados indicadores, sugerindo a elaboração de um tutorial para instruir o gestor sobre a criação de indicadores e como medida de padronização entre as unidades;

- 'Gestão do Conhecimento e Sucessões', a DECO informa (doc. 4765387) que "as fases de estruturação e/ou revisão contemplam a identificação dos indicadores de desempenho que serão utilizados para aferir os índices de eficiência e eficácia em cada projeto." Porém, não foi localizada nenhuma atividade identificada como 'fase de estruturação e/ou revisão' seja no PGP3R como no SEI. A equipe de auditoria verificou, até maio de 2019, que o último ato administrativo registrado data de 20/04/2018, sem registro de andamento desde então;

- 'Estatística da JF3R - Business Intelligence', a ADEG informa (doc. 4776098) o objetivo, os benefícios, o cronograma, algumas etapas do projeto, contudo não demonstrou os indicadores de desenvolvimento e desempenho do projeto. Os indicadores citados na informação são referentes aos dados do "Relatório Justiça em Números" e não propriamente do projeto 'Estatística da JF3R - Business Intelligence'. A equipe de auditoria não localizou registros de indicadores sobre o projeto em questão;

- 'Reorganização dos Controles Administrativos do Quadro de Cargos do TRF3', a UDEP informa (doc. 4754884) que o projeto está sobrestado e que não há utilização de indicadores;

- 'Casa Aberta', a UBAS deixou de se manifestar acerca da utilização de indicadores em sua manifestação (doc. 4768233);

- 'Segurança da Informação Calendário da Segurança da Informação - Mês 03: Permissão de Acesso', a SETI informa (4769927) que apesar de os indicadores não terem sido calculados, eles podem ser aferidos na própria Estrutura Analítica do Projeto, bem como podem ser observados das informações registradas na seção Considerações Finais do Termo de Aceite e do Termo de Encerramento do Projeto.

Recomendações do Relatório Preliminar:

À ADEG:

1. *Orientar o Escritório de Projetos a adotar ações para disseminar a atividade de definição de indicadores como parte da metodologia de gestão de projetos.*

2. *Avaliar a possibilidade de incluir, no PGP3R, campo que reproduza os indicadores previstos no Manual de Gestão de Projetos do CJF.*

Aos gerentes de projetos da ADEG e SEGE:

Implementar o uso de indicadores durante o ciclo de vida do projeto, com vista a relatar o seu desenvolvimento.

Manifestações das áreas após o Relatório Preliminar

Em relação aos projetos "Modernização e padronização das páginas de internet e intranet da Justiça Federal da 3ª Região", "Definição de diretrizes para gestão por processos e gestão de riscos na JF 3ª Região" e "Estatística da JF3R - Business Intelligence", a ADEG informa (doc. 4876998) que utilizará os projetos sob sua gerência como referências para identificar a melhor maneira de

se proceder a gestão de projetos e a disseminação da cultura de gestão de projetos.

Em relação ao projeto “Repositório de decisões da SEGE”, a DAJU, após ressaltar a saída do servidor responsável pela gerência do projeto, informa (doc. 4871617) que designou substituto que, informando-se das diretrizes do Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal, cumprirá as recomendações do relatório preliminar.

Em relação ao projeto “Gestão do Conhecimento e Sucessões”, a DECO ressalta (doc. 4876363) que as áreas envolvidas no projeto piloto estão passando por alterações, seja em sua estrutura seja em seus processos de trabalhos, impactando na execução do projeto, e que o projeto será readequado ao final dessas mudanças, atentando para as orientações do Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal:

Não obstante as atividades inicialmente adotadas, a reformulação do projeto visa atender ainda às orientações do Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal, de forma a garantir o acompanhamento efetivo de seu andamento. A partir dessa reestruturação, as informações detalhadas constarão no referido processo do projeto. (grifo nosso)

Em relação ao projeto “Reorganização dos controles Administrativos do Quadro de Cargos do TRF3”, a UDEP informa (doc. 4857915) que “quando da inserção do referido Projeto no Portal, ele já se encontrava na condição de sobrestamento e, por esse motivo, não houve possibilidade de execução dos passos apontados nos mencionados achados.”. Esclarece, contudo, que as recomendações serão observadas tão logo seja dado continuidade ao projeto, e em outros que venham a ser inseridos naquele Portal.

Em relação ao projeto “Casa Aberta”, a RBEQ informa (doc. 4867729) que:

(...) embora não tenham sido utilizados indicadores de Desempenho de Prazo, de Desenvolvimento de Escopo e de Desempenho de Custo, foram estimados os referidos indicadores, relativos ao andamento do projeto, conforme constante no Relatório RBEQ 4867418.

Análise da equipe:

Conforme define o Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal, os indicadores são dados ou informações numéricas que quantificam as Entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e a organização como um todo. Os indicadores são utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo e podem ser classificados em: simples (decorrentes de uma única medição) ou compostos, diretos ou indiretos em relação à característica medida, específicos (atividades ou processos específicos) ou globais (resultados pretendidos pela organização) e direcionadores (drivers) ou resultantes (outcomes).

A utilização dos indicadores possibilita avaliar o grau de eficiência e eficácia de um projeto, além de fornecer subsídios para identificar falhas e oportunidades de melhoria.

Por parte do escritório de projetos, os indicadores podem fornecer dados que permitam realizar um acompanhamento e controle efetivos, permitindo assegurar à alta administração e aos comitês relacionados qual a situação dos projetos no órgão.

Para a execução do projeto Estatística da JF3R - Business Intelligence foram escolhidos diversos índices elaborados pelo CNJ, que servem como parâmetro de fonte de dados, mas não fazem referência ao desempenho do projeto em si, pois não fornece informações se os produtos são entregues dentro do prazo e do escopo, o que compromete o monitoramento sobre a execução do projeto, dificulta a identificação de erros e oportunidades e prejudica a retenção da expertise obtida sobre gerenciamento de projetos.

Considera-se especialmente relevante a elaboração e utilização de indicadores desse projeto, pois a área gestora é também a área responsável pela disseminação de boas práticas de gerenciamento de projetos neste E. Tribunal.

Em relação ao projeto “Casa Aberta”, observa-se que o documento indicado pela área técnica como providência adotada foi inserido em 18/06/2019, data posterior à conclusão do projeto, em 2017. Cumpre ressaltar que, de acordo com o Manual de Gerenciamento de projetos da justiça Federal, os indicadores são obtidos através de um método predeterminado, não o sendo através de estimativas. Ademais, os indicadores podem ser utilizados como ferramenta de aprimoramento ao longo do projeto, sobre o qual se fundamenta a recomendação de elaborá-lo durante o ciclo de vida do projeto, e não após a sua conclusão.

Em geral, a ausência de indicadores pode dificultar o controle sobre o andamento dos projetos, comprometendo a qualidade do acompanhamento por parte do escritório de projetos e da otimização de recursos por parte do gerente.

Recomendação:

À ADEG:

1. Orientar o Escritório de Projetos a adotar ações para disseminar a atividade de definição de indicadores como parte da metodologia de gestão de projetos;

2. Avaliar a possibilidade de incluir, no PGP3R, campo que reproduza os indicadores previstos no Manual de Gestão de Projetos do CJF.

Aos gerentes de projetos da ADEG e SEGE:

Implementar o uso de indicadores durante o ciclo de vida do projeto, com vista a relatar o seu desenvolvimento.

5.5. Fragilidade na divulgação de informações públicas exigidas pela legislação de transparência.

Critérios:

Lei Federal nº 12.527/2011 - Lei de Acesso à Informação (LAI)

Art. 7º O acesso à informação de que trata esta Lei compreende, entre outros, os direitos de obter:

[...]

IV - informação primária, íntegra, autêntica e atualizada;

[...]

VII - informação relativa:

a) à implementação, acompanhamento e resultados dos programas, projetos e ações dos órgãos e entidades públicas, bem como metas e indicadores propostos;

Art. 8º É dever dos órgãos e entidades públicas promover, independentemente de requerimentos, a divulgação em local de fácil acesso, no âmbito de suas competências, de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas.

§ 1º Na divulgação das informações a que se refere o caput, deverão constar, no mínimo:

[...]

V - dados gerais para o acompanhamento de programas, ações, projetos e obras de órgãos e entidades;

Resolução CNJ nº 215/2015

Art. 6º Os sítios eletrônicos do Poder Judiciário deverão conter:

III - dados gerais para o acompanhamento de programas, ações, projetos e obras desenvolvidos;

Resolução TRF3/PRES nº 133/2017

Art. 4º Os planejamentos estratégicos regional e institucionais deverão ser revisados, no mínimo, uma vez ao ano e publicados nas páginas da internet e intranet do Tribunal e das Seções Judiciárias de São Paulo e Mato Grosso do Sul.

§ 1º O portfólio de projetos e de planos de ação estratégicos da Justiça Federal da 3ª Região serão publicados na internet e na intranet do Tribunal e das Seções Judiciárias, cabendo às respectivas unidades responsáveis pela Gestão Estratégica acompanhar a sua execução.

Acórdão TCU nº 1.832/2018 - Plenário

Órgãos/Entidades: [...] Tribunal Regional Federal da 3ª Região.

Achado 2: A divulgação de instrumentos para acompanhamento das atividades finalísticas ainda é deficiente

Proposta de encaminhamento

120. Determinar às organizações fiscalizadas que, no prazo de 180 dias, adotem as providências necessárias para divulgar, em suas páginas de transparência na internet, as informações que não foram adequadamente publicadas segundo avaliação individualizada feita por este Tribunal, mas que devem ser obrigatoriamente divulgadas conforme os normativos de transparência aplicáveis, em especial aquelas relativas: a indicadores de desempenho, metas e resultados; e a programas, ações, projetos e obras (Art. 7º, VII, "a", c/c o Art. 8º, § 1º, V, da Lei 12.527/2011).

Objeto da Constatação

<http://www.trf3.jus.br/transparencia/>

[http://www.trf3.jus.br/adeq/governanca-e-estrategia/projetos/portfolio-de-projetos/?sword_list\[\]=portfolio&no_cache=1](http://www.trf3.jus.br/adeq/governanca-e-estrategia/projetos/portfolio-de-projetos/?sword_list[]=portfolio&no_cache=1)

Informação ADEG 4776098

Portal de Gestão de Projetos da 3ª Região – PGP3R

Projetos: 3) Estatística da JF3R - Business Intelligence; 6) Reorganização dos Controles Administrativos do Quadro de Cargos do TRF3.

Situação encontrada

Inicialmente, não fora localizado, no portal da transparência do TRF3R, link que remetesse a uma lista dos projetos existentes no órgão, com informações completas, atualizadas e de fácil acesso. Para acessar a relação de projetos no âmbito do TRF3R era necessário efetuar pesquisa no site do TRF3R na internet, em que se chegava à relação de projetos da JF3R, contendo as FIPs dos projetos em formato “PDF”.

Após a divulgação do relatório preliminar, entretanto, a área providenciou a inclusão dos projetos no portal da transparência do TRF3R, na qual constam arquivos em PDF das FIPs, extraídas do PGP3R.

Entre os projetos da amostra, constatou-se, em 15 de julho de 2019, disparidade entre o que é divulgado na página da transparência e o que consta no PGP3R em relação ao projeto Reorganização dos Controles Administrativos do Quadro de Cargos do TRF3. Colaciona-se imediatamente abaixo o que consta no portal da transparência:

Lista de Projetos: Reorganização dos Controles Administrativos do Quadro de Cargos do TRF3

Novo Item Editar Item Excluir Item Gerenciar Permissões Alertar-me	
Nome do Projeto	Reorganização dos Controles Administrativos do Quadro de Cargos do TRF3
Programa	
Órgão	TRF3
Unidade	TRF3/UDEP - Subsecretaria de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional
Gerente	REGINA LAURA DE OLIVEIRA AREDE
Gestor	MARISOL AVILA RIBEIRO
Processo Administrativo (Processo SEI)	
Data de Início Estimada	05/04/2016
Data de Término Estimada	31/12/2018
Abrangência	Órgão
Status	Em Estruturação
% de Conclusão	20%
Orçamento Estimado	
Justificativa	O conceito aplicado ao gerenciamento do Quadro de Cargos deste Tribunal espelha um modelo de controle que encontra limitações frente às novas demandas, dificultando a execução de alguns procedimentos administrativos simples.
Objetivo do Projeto	Adequar os controles administrativos do Quadro de Cargos do TRF3, a fim de flexibilizar as lotações e movimentações de pessoal, otimizando todos os procedimentos envolvidos, bem como adaptando o Sistema Informatizado às novas demandas, como implantação de um Sistema Único de Recursos Humanos em toda a Justiça Federal, Res. 194/2014-CNJ, fornecimento de dados compatíveis com o sistema do e-Social, etc.
Escopo do Projeto	Alteração da forma de controle do Quadro de Cargos do TRF3.
Não-escopo do projeto	
Premissas	Adaptação do SISRH às alterações propostas
Restrições	Necessidade de desenvolvimento de novo sistema informatizado para atender as alterações propostas
Alinhamento Estratégico	Priorização do 1º Grau - Equalização da Força de Trabalho; iGovJF - Dimensão 2: Gestão de Pessoas e da Informação
Criado em 21/02/2018 19:19 por REGINA LAURA DE OLIVEIRA AREDE Modificado pela última vez em 21/02/2018 19:21 por REGINA LAURA DE OLIVEIRA AREDE	

Porém no PGP3R consta:

Nome do Projeto	Reorganização dos Controles Administrativos do Quadro de Cargos do TRF3
Programa	
Órgão	TRF3
Unidade	TRF3/UDEP - Subsecretaria de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional
Gerente	REGINA LAURA DE OLIVEIRA AREDE
Gestor	MARISOL AVILA RIBEIRO
Processo Administrativo (Processo SEI)	
Data de Início Estimada	05/04/2016
Data de Término Estimada	30/12/2018
Abrangência	Órgão
Status	Suspensão
% de Conclusão	20%
Orçamento Estimado	
Justificativa	O conceito aplicado ao gerenciamento do Quadro de Cargos deste Tribunal espelha um modelo de controle que encontra limitações frente às novas demandas, dificultando a execução de alguns procedimentos administrativos simples.
Objetivo do Projeto	Adequar os controles administrativos do Quadro de Cargos do TRF3, a fim de flexibilizar as lotações e movimentações de pessoal, otimizando todos os procedimentos envolvidos, bem como adaptando o Sistema Informatizado às novas demandas, como implantação de um Sistema Único de Recursos Humanos em toda a Justiça Federal, Res. 194/2014-CNJ, fornecimento de dados compatíveis com o sistema do e-Social, etc.
Escopo do Projeto	Alteração da forma de controle do Quadro de Cargos do TRF3.
Não-escopo do projeto	
Premissas	Adaptação do SISRH às alterações propostas
Restrições	Necessidade de desenvolvimento de novo sistema informatizado para atender as alterações propostas
Alinhamento à Estratégia da JF e ao Planejamento Estratégico de TI da JF	PEJF - Macrodesafio: melhoria da gestão de pessoas - Objetivo: desenvolver o potencial humano nos órgãos da JF; PEJF - Macrodesafio: aperfeiçoamento na gestão de custos - Objetivo: otimizar custos operacionais
Alinhamento à Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do PJ	
Alinhamento à Governança na JF	
Alinhamento à Política de Priorização do 1º Grau de Jurisdição	
Alinhamento ao Planejamento Estratégico Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do PJ	
Alinhamento ao Plano de Logística Sustentável	
criado em 21/02/2018 20:19 por REGINA LAURA DE OLIVEIRA AREDE	
Última modificação(s) 14/05/2019 16:15 por REGINA LAURA DE OLIVEIRA AREDE	

Verifica-se que a modificação mais recente foi no PGP3R, pela qual o gerente do projeto alterou o status do projeto e o seu nome.

Recomendações do Relatório Preliminar:

À ADEG:

1. Incluir no portal da transparência a divulgação de dados para o acompanhamento de programas e projetos deste E. Tribunal
2. Adotar metodologia de processo de trabalho que preveja atualização periódica dos dados divulgados na internet relativos aos projetos deste E. Tribunal.

Manifestações das áreas após o Relatório Preliminar:

A ADEG informa (doc. 4876998) que "o Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal foi inserido nesta data na internet e com relação ao portfólio de projetos na página da transparência, foi aberto o chamado 10236828 para inclusão."

Análise da equipe:

A LAI determina que é dever dos órgãos e entidades públicas promover, independentemente de requerimentos, a divulgação em local de fácil acesso, no âmbito de suas competências, de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas.

O TCU no Acórdão TCU nº 1.832/2018 determinou às organizações fiscalizadas, dentre elas o TRF3R, que adotassem as providências necessárias para divulgar, em suas páginas de transparência na internet, as informações que devem ser obrigatoriamente divulgadas, como programas, ações, projetos e obras.

Considerando que a LAI atende ao princípio da transparência, que

busca, entre outras, permitir ao público externo acompanhar e fiscalizar os atos e decisões da Administração, e que a divulgação na internet dos projetos está vinculada ao preenchimento da FIP no PGP3R, conclui-se que a imprecisão ou ausência de preenchimento da FIP no PGP3R compromete o atendimento a esse princípio.

Acrescenta-se que as informações mantidas no caminho supracitado não são atualizadas simultaneamente ao PGP3R, conforme constatado no projeto 6) Reorganização dos Controles Administrativos do Quadro de Cargos do TRF3, em função dessa atividade ser realizada manualmente.

Há de se considerar que o gerenciamento de projetos é um processo dinâmico, em constante mudança, não sendo possível, no formato atual do respectivo processo de trabalho (inserção manual, em PDF, extraído do PGP3R) um acompanhamento de forma que a atualização se dê na mesma frequência que os projetos são atualizados no PGP3R. A atual sistemática cria, portanto, o risco das informações constantes no portal da transparência estarem desatualizadas, confrontando o inciso IV, art. 7º da Lei Federal nº 12.527/2011, como evidenciado na situação encontrada. Por outro lado, considerando a limitação de pessoal experimentada neste E. Tribunal, recomenda-se discricionariedade da gestão na definição de periodicidade razoável para que se atualize o portal da transparência, ponderando entre o ônus em recursos humanos necessário e o período de se atualizar o portal da transparência em cumprimento à LAI.

Recomendação:

À ADEG:

Avaliar a viabilidade de se adotar processo de trabalho que preveja atualização periódica dos dados divulgados na internet relativos aos projetos deste E. Tribunal, considerando o cronograma dos projetos.

6. Conclusão

A presente auditoria teve por objetivo avaliar as ferramentas utilizadas, conformidade com as normas de regência, composição do portfólio de projetos e resultados alcançados, no período de janeiro de 2017 a abril de 2019, de forma a verificar o grau de eficiência e eficácias das práticas adotadas e de cumprimento das normas em vigor.

Quanto à questão de auditoria 4.1, que trata da conformidade dos projetos às normas de regência, constata-se que os procedimentos não observam integralmente a Resolução PRES. nº 157/2017, Portaria PRES. nº 651/2017 e Portaria PRES. nº 7860/2015, conforme mencionado no item 5.1 desse relatório.

Quanto à questão de auditoria 4.2, que trata das fases do ciclo de vida dos projetos, foram verificadas diversas fragilidades acerca de todas as etapas de gerenciamento de projetos previstas atualmente. Destaca-se a ausência de classificação dos projetos por parte do Escritório de Projetos, conforme achado 5.2.1, dado ser a classificação o que permite definir quais são os documentos necessários em função do grau de complexidade do projeto, por meio de método objetivo.

Quanto à questão de auditoria 4.3, que trata do atendimento do PGP3R às necessidades da Administração, constata-se que o PGP3R foi baseado na plataforma Windows SharePoint Services 3.0. Porém verificou-se durante os trabalhos que esse sistema não atende à finalidade de gerenciamento de projetos, mostrando-se aquém das necessidades deste E. Tribunal, conforme achado 5.3. Ressalta-se, em contrapartida, que em 2011 o Relatório de Auditoria UCON nº 455/2011 (doc. 4729657) havia recomendado ao gestor, no item 3.8.3, avaliar a implementação da ferramenta EPM-Enterprise Project Management, disponível neste E. Tribunal, desenvolvida com o propósito de gerenciamento de projetos, mas sem utilização pelo Escritório de Projetos ou pelos gerentes dos projetos analisados nesta auditoria e reiterada no item 3.2.7 do Relatório de Auditoria DAUD 0460035.

Quanto à questão de auditoria 4.4, que trata da eficiência e efetividade dos projetos, constata-se que os gerentes do projeto não utilizam indicadores na avaliação de seus projetos e que o Escritório de Projetos não tem atuado na disseminação da prática de avaliação dos projetos com base em indicadores como parte de metodologia da gestão de projetos, conforme demonstrado no achado 5.4.

Quanto à questão de auditoria 4.5, que trata da divulgação dos projetos em atendimento ao princípio da transparência, constata-se que o portfólio de projetos do TRF3R divulgado no portal da transparência possui informações desatualizadas, requerendo avaliação da área responsável acerca da aceitação do risco de informação causado pela forma como os dados são disponibilizados, conforme demonstrado no achado 5.5.

Cumprе salientar o enorme potencial de crescimento que a unidade auditada possui, em especial diante da nova estruturação da ADEG, com a criação de um núcleo direcionado para essa atividade, o NUPR – Núcleo de Projetos, e considerando ser a primeira auditoria realizada neste E. Tribunal com enfoque sobre o processo de trabalho ‘gestão de projetos’. Constata-se, pelas manifestações da ADEG relatadas ao longo desse trabalho de auditoria, a consolidação, em estágio de desenvolvimento, de práticas de gerenciamento de projetos adequadas à realidade do TRF3, o que se revela momento oportuno para um levantamento das práticas já existentes, seja em órgãos do Judiciário ou de outras instituições da Administração Pública.

Considerando as manifestações das áreas diante do relatório preliminar no sentido de implementar as recomendações propostas e a potencial contribuição que a gestão de projetos oferece para a consecução da estratégia organizacional, ficam as recomendações sujeitas a monitoramento em momento oportuno.

Diante do exposto, verifica-se que todos os objetivos traçados para essa auditoria operacional foram atingidos.

Tendo sido adotados os procedimentos de auditoria aplicáveis, emitimos este Relatório de Auditoria, submetendo-o, nos termos dos arts. 36 e 37 da RES CNJ nº 171/2013, à consideração do Diretor da Subsecretaria de Auditoria Interna, supervisor dos trabalhos.



Documento assinado eletronicamente por **Thiago de Oliveira Andrade**, Supervisor da Seção de Auditoria de Gestão de TIC, em 05/09/2019, às 18:58, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **Patricia Ribeiro**, Diretora da Divisão de Auditorias de Gestão Administrativa e de TIC, em 06/09/2019, às 16:32, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site http://sei.trf3.jus.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_organizacao=0 informando o código verificador **5085184** e o código CRC **76380943**.