



RELATÓRIO DE AUDITORIA n. 2/2016-Nuati

1 INTRODUÇÃO

Trata-se de relatório de auditoria previsto no Plano Anual de Controle Interno (PACI) 2015 desta Secretaria, com o objetivo de avaliar a conformidade e a eficácia dos controles internos administrativos no processo COBIT 5 BAI01 - Gerir programas e projetos.

1.1 Apresentação

De acordo com o *Project Management Body of Knowledge (PMBOK¹)* ou, na versão em português, "Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos", um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Um programa é, em resumo, o agrupamento de projetos que guardam relação entre si e que são gerenciados de modo coordenado. Ainda segundo o guia, a gestão de programas e de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas com o intuito de alcançar os resultados pretendidos, sempre alinhados com a estratégia definida pela organização.

A presente ação de controle tem como objetivo geral avaliar a gestão de programas e projetos em uso pelo Centro de Informática (Cenin), tendo como parâmetros balizadores as práticas de gestão do processo COBIT 5 "BAI01 - Gerir programas e projetos", o qual tem o PMBOK como uma de suas principais referências². A título de exemplo, esse processo foi utilizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em levantamento realizado em 2014 com o objetivo de acompanhar a situação da Governança de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal (v. relatório do Acórdão 3.117/2014, do Plenário do TCU).

Como atividade de suporte aos trabalhos desta auditoria, foi utilizada a matriz de riscos do processo BAI01, cadastrada no Sistema de Gestão de Ações de Controle Interno (Sicoi) desta Secretaria e previamente submetida ao Cenin, em reunião presencial, ocasião em que foi avaliada e validada.

A partir da matriz de riscos foram selecionadas práticas e atividades do processo BAI01 relacionadas aos riscos mais significativos da matriz. Em seguida, foram analisadas as informações dos projetos integrantes do portfólio vigente do Cenin para tecnologias da informação e comunicação (Portfólio de TIC) cadastradas na ferramenta corporativa de gestão de projetos, o Microsoft Project Web Access (PWA), para verificação da aderência às práticas preconizadas pelo COBIT. Foram consideradas na

¹ Project Management Institute. Newton Square, Pennsylvania: PMI. 2013. 5ª ed.

² COBIT 5 - Enabling Processes (2012), p. 127.

análise as atividades previstas pelo Centro que visam a melhoria do grau de maturidade no processo BAI01.

2 CONTROLES SATISFATÓRIOS

2.1 Critérios Utilizados

- Acórdão 1.233/2012-TCU-Plenário;
- Acórdão 2.585/2012-TCU-Plenário;
- Instrução n. 1 de 2013, do Centro de Informática da Câmara dos Deputados;
- Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*);
- COBIT 5, processo BAI01 – Gerir Programas e Projetos.

2.2 Planejamento estratégico, gestão de projetos e indicadores

O TCU, por meio do Acórdão 1.233/2012, recomendou a diversas organizações da Administração Pública Federal, e em particular à Câmara dos Deputados, que:

9.2.5. elabore um modelo de estrutura de gerenciamento de projetos para os entes sob sua jurisdição, observando as boas práticas sobre o tema (e.g., PMBoK; subitem II.6);

[...]

9.18. recomendar, com fundamento na Lei 8.443/1992, art. 43, inciso I, c/c RITCU, art. 250, inciso III, à Câmara dos Deputados que avalie as orientações contidas no presente acórdão, e adote as medidas necessárias a sua implementação;

No acórdão 2.585/2012, o TCU recomendou a diversas instituições que:

9.1.1. orientem as instituições sob sua jurisdição para que:

9.1.1.1. em atenção ao art. 6º da Lei nº 12.527/2011 e aos princípios da transparência e da prestação de contas, **implementem instrumentos de planejamento estratégico institucional e de tecnologia da informação, dando-lhes ampla divulgação, com exceção das informações classificadas como não públicas, nos termos da lei** (negrito nosso);

[...]

9.2. recomendar à Secretaria-Geral da Presidência do Tribunal de Contas da União, à **Diretoria-Geral da Câmara dos Deputados** e à Diretoria-Geral do Senado Federal, com fundamento na Lei nº 8.443/92, art. 43, inciso I, c/c Regimento Interno do TCU, art. 250, inciso III, **que adotem as recomendações do item 9.1 no âmbito das respectivas casas** (negrito nosso);

Quanto ao disposto no acórdão 1.233/2012, a Câmara dos Deputados faz uso de estrutura de gerenciamento de projetos que pode ser evidenciada, entre outros elementos, pela área dedicada a esse tema no portal corporativo, em sua área interna



CÂMARA DOS DEPUTADOS
MESA DIRETORA
SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO
Núcleo de Auditoria de Tecnologia da Informação
Processo n. 118.988/2016

SECIN/CD

Fl. _____

(CamaraNet)³. Quanto ao disposto no acórdão 2.585/2012, a Casa possui modelos de planejamento estratégico e de TI, ambos também disponíveis no portal da Casa, em suas áreas externa⁴ e interna⁵. Além disso, a Casa possui Planejamento Estratégico de TIC para o período 2014-2018, formalizado pela Portaria n. 348/2014/DG.

No que diz respeito ao desenvolvimento de soluções de TIC, o Cenin baixou a Instrução n. 1, de 2013, que “Institui o processo SIGA-ME como processo organizacional de engenharia de sistema e de software a ser adotado nos projetos de desenvolvimento e de manutenção de soluções e produtos de software no domínio das atribuições e responsabilidades do Centro de Informática”. Em seu art. 4º, essa Instrução estabelece:

Art. 4º Compete ao proprietário do processo SIGA-ME:

I - Propor políticas, procedimentos, modelos, rotinas e melhorias com vistas em sua plena eficiência, eficácia, operacionalidade e qualidade;

II - Tratar eventuais conflitos e restrições que ameacem a correta aplicação das práticas recomendadas;

III - Definir e comunicar ao gerente do processo quais de seus indicadores deverão ser apurados;

IV - Fazer com que o processo SIGA-ME mantenha integração e harmonia com os processos organizacionais da Casa;

V - Apresentar periodicamente ao Diretor do Centro de Informática as informações gerenciais e o resultado consolidado dos indicadores de desempenho apurados.

E, em seu art. 6º, a Instrução n. 1 de 2013 dispõe:

Art. 6º Compete aos representantes do processo SIGA-ME nas Coordenações que realizam o desenvolvimento de sistemas e de software:

I - Encaminhar ao gerente do processo as **lições aprendidas, oportunidades de melhorias, necessidades de conhecimentos e temas relevantes** ao processo identificados pela Coordenação a que pertencem (negrito nosso);

³ Disponível em: <<https://camaranet.camara.gov.br/web/gestao-estrategica/gestao-projetos>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

⁴ Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/a-camara/gestao-na-camara-dos-deputados>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

⁵ Disponível em <<https://camaranet.camara.gov.br/web/gestao-estrategica/governanca-de-ti>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

Percebe-se a elaboração de uma rede de práticas e de conhecimentos destinados não só à implantação, mas também ao aprimoramento do processo de desenvolvimento de soluções de TIC na Casa.

O Centro de Informática organiza seu portfólio de projetos de TIC no CamaraNet em quatro subgrupos: corporativos, setoriais, estruturantes e estratégicos (PETI - Plano Estratégico de TI). Conforme explica o Cenin⁶, projetos corporativos são aqueles aprovados pelo Comitê de Gestão Estratégica (CGE) como prioritários; setoriais são os originários de demandas das Diretorias e Secretarias priorizadas no Comitê Diretivo de TIC (CDTI); estruturantes são aqueles provenientes de demandas do próprio Centro; os estratégicos, por sua vez, são oriundos dos grupos anteriores priorizados pelo Comitê Estratégico de TIC (Ceti).

Como medida de apoio a seus gerentes de projetos, o Cenin fez uma adequação do processo corporativo de gestão de projetos⁷ de acordo com as suas necessidades específicas, mantendo-se a compatibilidade entre os modelos. O novo produto, denominado Processo de Gestão de Projetos do Cenin (PGP-Cenin), encontra-se detalhado com seus fluxos e atividades no ambiente de processos do Centro de Informática⁸.

O Cenin desenvolveu ainda um indicador específico, o Índice de Adesão ao PGP-Cenin, calculado a partir da entrega de alguns documentos previstos e que são inseridos diretamente no PWA.

Ao lado de outros indicadores relacionados à gestão de projetos, o Índice de Adesão ao PGP-Cenin está disponível no portal de governança de TI⁹, na opção "Portfólio de TIC"¹⁰.

No momento de execução dos trabalhos de auditoria, os seguintes documentos eram considerados para cálculo do Índice de Adesão ao PGP-Cenin, com os respectivos pesos:

- Termo de Abertura do Projeto (TAP) – 20%;
- Declaração de Escopo do Projeto (DES) – 20%;
- Cronograma com Produto Cadastrado (CRON) – 20%;
- Termo de Encerramento do Projeto (ENC) – 10%;
- Último Relatório de Situação Publicado (RS-P) e Quantidade de Relatórios de Situação por projeto (RS-Q) – 40%.

Algumas atividades, como "Realizar Lições Aprendidas", ainda não foram incluídas no cômputo do indicador de adesão. Entretanto, o Cenin salientou que novas

⁶ Disponível em: <<https://camaranet.camara.gov.br/web/cenin/portfolio-de-tic>>. Acesso em: 7 abr. 2016.

⁷ Disponível em: <<https://camaranet.camara.gov.br/web/gestao-estrategica/gestao-estrategica/projetos/metodologia-2>>. Acesso em: 7 abr. 2016.

⁸ Disponível em: <<http://gestaoprocessos.camara.gov.br/gerir-tecnologia-da-informacao/gerir-projetos/#diagram/8e237e44-f5f0-4bff-bafc-bd83e3ecaae7>>. Acesso em: 7 abr. 2016.

⁹ Disponível em: <<https://camaranet.camara.gov.br/web/gestao-estrategica/governanca-de-ti>>. Acesso em: 6 jun. 2016.

¹⁰ Disponível em: <http://mira/ReportServer_PROD/Pages/ReportViewer.aspx?/CENIN/EPM/ Painel/RPT-PainelGerencial&rs:Command=Render&rs:Format=HTML4.0>. Acesso em: 6 jun. 2016.



atividades serão gradualmente inseridas no cálculo até que este reflita todas as atividades relevantes ao processo.

Na análise do portfólio atual de TIC, considerando-se apenas os projetos concluídos ou em andamento, foi verificada a documentação de 66 deles no PWA, sendo 11 corporativos, 35 setoriais e 20 estruturantes. Observou-se o seguinte:

- 54 (82%) possuem Termo de Abertura;
- 53 (80%) possuem Declaração de Escopo;
- 51 (77%) possuem cronograma definido.

O conjunto desses documentos fornece um bom entendimento do escopo, suas entregas, partes interessadas, fatores críticos de sucesso (as premissas) e os riscos, o que é essencial para o acompanhamento por todos os envolvidos, direta ou indiretamente, com cada projeto. Além disso, todos os sessenta e seis projetos analisados apresentam relatórios periódicos de sua situação. Neles, o gerente relata a situação geral do projeto, os pontos de atenção, a situação das entregas, os desvios ocorridos, suas razões e correções, e a previsão de término do projeto. Tais relatórios são de grande auxílio não só ao gerente de projeto, mas também aos membros de equipe e aos gestores com interesse direto nos resultados da empreitada.

Também se observou que, dos vinte projetos concluídos ou encerrados, quatorze possuem lições aprendidas cadastradas no sistema, ou seja, 70% dos projetos concluídos executaram a atividade "Realizar Lições Aprendidas".

Essa atividade é de suma importância para a elevação do nível de maturidade na gestão de projetos, na medida em que proporciona o aprendizado institucional e o aprimoramento desse processo. Assim, as ações que deram resultados positivos poderão ser repetidas em projetos futuros, enquanto eventuais incorreções poderão ser evitadas ou mitigadas.

Nesse sentido, conforme informado pelo Cenin, registre-se que as lições aprendidas também foram consideradas por aquele Centro na adequação do processo corporativo que resultou no PGP-Cenin, assim como nos seus refinamentos posteriores.

3 BENEFÍCIOS DA AÇÃO DE CONTROLE

Em cumprimento ao disposto no artigo 3º da Portaria n. 2 de 2013, da Secretaria de Controle Interno, registre-se que a ação de controle ora relatada visa os seguintes benefícios potenciais:

- a) melhorias no processo de gestão de projetos no Cenin e no restante da Casa;
- b) incremento no grau de satisfação dos gestores e usuários finais com as soluções entregues;
- c) maior adesão ao processo de gestão de projetos;

- d) incremento na taxa de conclusão de projetos;
- e) incremento no desempenho institucional;
- f) melhoria da imagem institucional do Cenin.

4 QUESTÕES RELEVANTES

4.1 Avaliação do PGP-Cenin com vistas à disseminação de algumas de suas práticas

Ao analisar os controles do PGP-Cenin descritos na seção 2 deste relatório, foram identificadas boas práticas de gestão relacionadas à adaptação, à documentação e à promoção do processo naquele Centro.

Observou-se, ainda, que o PGP-Cenin se encontra em aprimoramento contínuo com base nas lições aprendidas e em outros subsídios fornecidos pelos gerentes de projetos e outras partes interessadas, incluindo o propósito de mitigar os riscos mais significativos relacionados a cada tema sob tratamento.

Nesse sentido, é digna de nota a utilização de um indicador de adesão ao processo e a sua divulgação no Camaranet, em conjunto com outros indicadores relevantes à gestão de projetos.

A elaboração, coleta, disponibilização e manutenção de indicadores, além de serem um importante instrumento de transparência e de gestão, promovem um ciclo virtuoso na utilização e na adesão ao processo mensurado, na medida em que os gerentes de projetos e as demais partes interessadas são motivados a apresentar seus resultados, sendo ao mesmo tempo valorizados pelo cumprimento das metas associadas.

Diante do acima exposto, sugere-se à alta administração desta Casa, por intermédio da Assessoria de Projetos e Gestão (Aproge), que avalie o PGP-Cenin e os seus indicadores, disponíveis no portal corporativo, com vistas à possibilidade de expansão dessas boas práticas às demais unidades administrativas da Casa onde sejam aplicáveis, considerando-se as devidas adaptações aos respectivos projetos e processos de trabalho.

5 CONCLUSÃO

O resultado dos exames realizados permite concluir que o Cenin apresenta um processo de gestão de projetos (PGP-Cenin) satisfatório, bem documentado e de acordo com as suas necessidades específicas, além de baseado no processo corporativo de gestão de projetos, portanto alinhado às práticas institucionais.

Exalta-se o desenvolvimento e disponibilização no Camaranet de indicadores relativos ao processo. Essas iniciativas favorecem o aperfeiçoamento da governança da instituição ao proporcionar o atingimento de objetivos corporativos e setoriais, materializados em projetos gerenciados pelo Cenin.

Durante os trabalhos desta ação de controle, evidenciou-se que mesmo com a documentação prevista no PGP-Cenin, como o termo de abertura de projeto, a declaração de escopo, o cronograma e os termos de aceite, entre outros, os projetos ainda carecem de uma participação mais efetiva das partes interessadas, problema semelhante, porém mais abrangente, ao apontado no relatório de auditoria nº 01/2016, sobre a conformidade e a eficácia dos controles internos administrativos no processo BAI03 – Gerenciar Identificação e Construção de Soluções, baseado no COBIT 5, que



CÂMARA DOS DEPUTADOS
MESA DIRETORA
SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO
Núcleo de Auditoria de Tecnologia da Informação
Processo n. 118.988/2016

SECIN/CD

Fl. _____

tramita na Casa com o nº 105357/2016. A maior abrangência deve-se ao fato de que o universo tratado pelo processo BAI01, objeto desta ação de controle, abarca aquele tratado pelo processo BAI03 supracitado.

Contudo, a recomendação feita no relatório de auditoria nº 1/2016, mais especificamente no item 3.2.8, endereça o problema de forma ampla e suficiente.

Por fim, registre-se o agradecimento pela colaboração e profissionalismo dos dirigentes e técnicos do Cenin, que subsidiaram a equipe de auditoria na execução dos trabalhos.

Brasília, 3 de agosto de 2016.