

**Conselho Superior da Justiça do Trabalho
Secretaria de Auditoria**

Relatório de Auditoria
**Avaliação do gerenciamento de serviços de
tecnologia da informação na Justiça do
Trabalho**

Equipe de Auditores: Fernanda Brant de Moraes Londe
Livio Mauro da Costa
Rafael Almeida de Paula

AGOSTO/2021

RESUMO

Em cumprimento ao Plano Anual de Auditoria do CSJT para o exercício de 2021, aprovado pelo ATO CSJT.GP.SG n.º 132/2020, realizou-se auditoria sistêmica para levantamento e avaliação da gestão de serviços de tecnologia da informação nos Tribunais Regionais do Trabalho.

No âmbito dessa avaliação, examinaram-se questões relacionadas aos processos de gerenciamento de serviços de TI, abrangendo o planejamento, a execução e o monitoramento dos serviços de TI nos Tribunais Regionais do Trabalho, com foco na avaliação da adoção das melhores práticas na gestão de serviços de Tecnologia da Informação.

Como resultado, identificaram-se falhas na definição ou no estabelecimento dos processos de gerenciamento de serviços de TI e riscos na contratação dos serviços relacionados à função de Central de Serviços de TI.

Em termos de recursos supervisionados, examinaram-se recursos relacionados ao gerenciamento de serviços de TI no âmbito dos Tribunais Regionais do Trabalho no montante de R\$ 92.623.478,16, correspondente à soma dos valores dos contratos relativos à aquisição e/ou ao suporte de ferramenta de gerenciamento de serviços de TI, contratação de consultoria para definição de processos de TI e, principalmente, contratação de empresas para a prestação de serviços relacionados à função de Central de Serviços de TI (*Service Desk*) nos Tribunais.

Os benefícios decorrentes da implementação das medidas corretivas propostas são qualitativos, correspondentes ao aperfeiçoamento das gestões administrativas dos órgãos e à racionalização dos custos das contratações realizadas pelos Tribunais Regionais do Trabalho.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
1.1	VISÃO GERAL DO OBJETO DA AUDITORIA	5
1.2	OBJETIVO, ESCOPO E QUESTÕES DE AUDITORIA	6
1.3	METODOLOGIA APLICADA E LIMITAÇÕES DA AUDITORIA	8
1.3.1	CRITÉRIO DE AUDITORIA	9
1.3.2	MODELO DE AVALIAÇÃO DE CAPACIDADE EM GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	16
1.3.3	LIMITAÇÕES DA AUDITORIA	19
2	ANÁLISE POR TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO	19
2.1	TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 1ª REGIÃO	19
2.1.1	FALHAS NO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	19
2.1.1.1	SITUAÇÃO ENCONTRADA	19
2.1.1.2	MANIFESTAÇÃO DOS GESTORES	33
2.1.1.3	ANÁLISE E CONCLUSÃO	34
2.1.1.4	OBJETOS ANALISADOS	34
2.1.1.5	CRITÉRIOS DE AUDITORIA	34
2.1.1.6	EVIDÊNCIAS	34
2.1.1.7	CAUSAS	35
2.1.1.8	EFEITOS	35
2.1.1.9	PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO	35
2.1.2	AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE EM GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	43
2.2	TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO	49
2.2.1	FALHAS NO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	49
2.2.1.1	SITUAÇÃO ENCONTRADA	49
2.2.1.2	MANIFESTAÇÃO DOS GESTORES	55
2.2.1.3	ANÁLISE E CONCLUSÃO	57
2.2.1.4	OBJETOS ANALISADOS	59
2.2.1.5	CRITÉRIOS DE AUDITORIA	59
2.2.1.6	EVIDÊNCIAS	59
2.2.1.7	CAUSAS	60
2.2.1.8	EFEITOS	60
2.2.1.9	PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO	60
2.2.2	AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE EM GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	62
2.3	TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO	68
2.3.1	FALHAS NO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	68
2.3.1.1	SITUAÇÃO ENCONTRADA	68
2.3.1.2	MANIFESTAÇÃO DOS GESTORES	82
2.3.1.3	ANÁLISE E CONCLUSÃO	84
2.3.1.4	OBJETOS ANALISADOS	87
2.3.1.5	CRITÉRIOS DE AUDITORIA	87
2.3.1.6	EVIDÊNCIAS	87
2.3.1.7	CAUSAS	89
2.3.1.8	EFEITOS	89
2.3.1.9	PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO	89
2.3.2	AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE EM GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	95
2.4	TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 4ª REGIÃO	100
2.4.1	FALHAS NO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	100
2.4.1.1	SITUAÇÃO ENCONTRADA	100
2.4.1.2	MANIFESTAÇÃO DOS GESTORES	117
2.4.1.3	ANÁLISE E CONCLUSÃO	123
2.4.1.4	OBJETOS ANALISADOS	125
2.4.1.5	CRITÉRIOS DE AUDITORIA	126
2.4.1.6	EVIDÊNCIAS	126

2.4.1.7	CAUSAS	127
2.4.1.8	EFEITOS	127
2.4.1.9	PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO	127
2.4.2	AValiação DA CAPACIDADE EM GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	133
2.5	TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 5ª REGIÃO	139
2.5.1	FALHAS NO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	139
2.5.1.1	SITUAÇÃO ENCONTRADA	139
2.5.1.2	MANIFESTAÇÃO DOS GESTORES	143
2.5.1.3	ANÁLISE E CONCLUSÃO	144
2.5.1.4	OBJETOS ANALISADOS	144
2.5.1.5	CRITÉRIOS DE AUDITORIA	144
2.5.1.6	EVIDÊNCIAS	144
2.5.1.7	CAUSAS	145
2.5.1.8	EFEITOS	145
2.5.1.9	PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO	145
2.5.2	AValiação DA CAPACIDADE EM GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	148
2.6	TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO	153
2.6.1	FALHAS NO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	153
2.6.1.1	SITUAÇÃO ENCONTRADA	153
2.6.1.2	MANIFESTAÇÃO DOS GESTORES	169
2.6.1.3	ANÁLISE E CONCLUSÃO	175
2.6.1.4	OBJETOS ANALISADOS	181
2.6.1.5	CRITÉRIOS DE AUDITORIA	181
2.6.1.6	EVIDÊNCIAS	181
2.6.1.7	CAUSAS	182
2.6.1.8	EFEITOS	182
2.6.1.9	PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO	183
2.6.2	AValiação DA CAPACIDADE EM GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	188
2.7	TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 7ª REGIÃO	194
2.7.1	FALHAS NO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	194
2.7.1.1	SITUAÇÃO ENCONTRADA	194
2.7.1.2	MANIFESTAÇÃO DOS GESTORES	210
2.7.1.3	ANÁLISE E CONCLUSÃO	212
2.7.1.4	OBJETOS ANALISADOS	215
2.7.1.5	CRITÉRIOS DE AUDITORIA	215
2.7.1.6	EVIDÊNCIAS	216
2.7.1.7	CAUSAS	217
2.7.1.8	EFEITOS	217
2.7.1.9	PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO	217
2.7.2	AValiação DA CAPACIDADE EM GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	224
2.8	TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 8ª REGIÃO	229
2.8.1	FALHAS NO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	229
2.8.1.1	SITUAÇÃO ENCONTRADA	229
2.8.1.2	MANIFESTAÇÃO DOS GESTORES	243
2.8.1.3	ANÁLISE E CONCLUSÃO	245
2.8.1.4	OBJETOS ANALISADOS	246
2.8.1.5	CRITÉRIOS DE AUDITORIA	246
2.8.1.6	EVIDÊNCIAS	246
2.8.1.7	CAUSAS	248
2.8.1.8	EFEITOS	248
2.8.1.9	PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO	248
2.8.2	AValiação DA CAPACIDADE EM GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	254
2.9	TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO	259
2.9.1	FALHAS NO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	259
2.9.1.1	SITUAÇÃO ENCONTRADA	259
2.9.1.2	MANIFESTAÇÃO DOS GESTORES	274
2.9.1.3	ANÁLISE E CONCLUSÃO	274

2.9.1.4	OBJETOS ANALISADOS	275
2.9.1.5	CRITÉRIOS DE AUDITORIA	275
2.9.1.6	EVIDÊNCIAS	275
2.9.1.7	CAUSAS	276
2.9.1.8	EFEITOS	276
2.9.1.9	PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO	277
2.9.2	AValiação DA CAPACIDADE EM GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	282
2.10	TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 10ª REGIÃO	288
2.10.1	FALHAS NO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	288
2.10.1.1	SITUAÇÃO ENCONTRADA	288
2.10.1.2	MANIFESTAÇÃO DOS GESTORES	302
2.10.1.3	ANÁLISE E CONCLUSÃO	303
2.10.1.4	OBJETOS ANALISADOS	304
2.10.1.5	CRITÉRIOS DE AUDITORIA	304
2.10.1.6	EVIDÊNCIAS	304
2.10.1.7	CAUSAS	305
2.10.1.8	EFEITOS	306
2.10.1.9	PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO	306
2.10.2	AValiação DA CAPACIDADE EM GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	313
2.11	TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 11ª REGIÃO	317
2.11.1	FALHAS NO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	317
2.11.1.1	SITUAÇÃO ENCONTRADA	317
2.11.1.2	MANIFESTAÇÃO DOS GESTORES	330
2.11.1.3	ANÁLISE E CONCLUSÃO	331
2.11.1.4	OBJETOS ANALISADOS	332
2.11.1.5	CRITÉRIOS DE AUDITORIA	332
2.11.1.6	EVIDÊNCIAS	333
2.11.1.7	CAUSAS	333
2.11.1.8	EFEITOS	334
2.11.1.9	PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO	334
2.11.2	AValiação DA CAPACIDADE EM GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	340
2.12	TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 12ª REGIÃO	343
2.12.1	FALHAS NO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	343
2.12.1.1	SITUAÇÃO ENCONTRADA	343
2.12.1.2	MANIFESTAÇÃO DOS GESTORES	360
2.12.1.3	ANÁLISE E CONCLUSÃO	367
2.12.1.4	OBJETOS ANALISADOS	372
2.12.1.5	CRITÉRIOS DE AUDITORIA	372
2.12.1.6	EVIDÊNCIAS	372
2.12.1.7	CAUSAS	374
2.12.1.8	EFEITOS	374
2.12.1.9	PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO	374
2.12.2	AValiação DA CAPACIDADE EM GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	380
2.13	TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 13ª REGIÃO	385
2.13.1	FALHAS NO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	385
2.13.1.1	SITUAÇÃO ENCONTRADA	385
2.13.1.2	MANIFESTAÇÃO DOS GESTORES	400
2.13.1.3	ANÁLISE E CONCLUSÃO	402
2.13.1.4	OBJETOS ANALISADOS	404
2.13.1.5	CRITÉRIOS DE AUDITORIA	404
2.13.1.6	EVIDÊNCIAS	405
2.13.1.7	CAUSAS	406
2.13.1.8	EFEITOS	406
2.13.1.9	PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO	406
2.13.2	AValiação DA CAPACIDADE EM GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	412
2.14	TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 14ª REGIÃO	417
2.14.1	FALHAS NO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	417

2.14.1.1	SITUAÇÃO ENCONTRADA.....	417
2.14.1.2	MANIFESTAÇÃO DOS GESTORES	429
2.14.1.3	ANÁLISE E CONCLUSÃO	429
2.14.1.4	OBJETOS ANALISADOS	430
2.14.1.5	CRITÉRIOS DE AUDITORIA	431
2.14.1.6	EVIDÊNCIAS	431
2.14.1.7	CAUSAS	432
2.14.1.8	EFEITOS	432
2.14.1.9	PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO	432
2.14.2	AValiação DA CAPACIDADE EM GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	437
2.15	TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 15ª REGIÃO	441
2.15.1	FALHAS NO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	441
2.15.1.1	SITUAÇÃO ENCONTRADA.....	441
2.15.1.2	MANIFESTAÇÃO DOS GESTORES	455
2.15.1.3	ANÁLISE E CONCLUSÃO	460
2.15.1.4	OBJETOS ANALISADOS	461
2.15.1.5	CRITÉRIOS DE AUDITORIA	461
2.15.1.6	EVIDÊNCIAS	461
2.15.1.7	CAUSAS	462
2.15.1.8	EFEITOS	462
2.15.1.9	PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO	463
2.15.2	AValiação DA CAPACIDADE EM GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	469
2.16	TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 16ª REGIÃO	473
2.16.1	FALHAS NO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	473
2.16.1.1	SITUAÇÃO ENCONTRADA.....	473
2.16.1.2	MANIFESTAÇÃO DOS GESTORES	486
2.16.1.3	ANÁLISE E CONCLUSÃO	488
2.16.1.4	OBJETOS ANALISADOS	489
2.16.1.5	CRITÉRIOS DE AUDITORIA	490
2.16.1.6	EVIDÊNCIAS	490
2.16.1.7	CAUSAS	491
2.16.1.8	EFEITOS	491
2.16.1.9	PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO	491
2.16.2	RISCOS NA CONTRATAÇÃO DOS SERVIÇOS RELACIONADOS À FUNÇÃO CENTRAL DE SERVIÇOS DE TI	497
2.16.2.1	SITUAÇÃO ENCONTRADA.....	497
2.16.2.2	MANIFESTAÇÃO DOS GESTORES	499
2.16.2.3	ANÁLISE E CONCLUSÃO	499
2.16.2.4	OBJETOS ANALISADOS	500
2.16.2.5	CRITÉRIOS DE AUDITORIA	500
2.16.2.6	EVIDÊNCIAS	500
2.16.2.7	CAUSAS	500
2.16.2.8	EFEITOS	500
2.16.3	AValiação DA CAPACIDADE EM GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	501
2.17	TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 17ª REGIÃO	506
2.17.1	FALHAS NO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	506
2.17.1.1	SITUAÇÃO ENCONTRADA.....	506
2.17.1.2	MANIFESTAÇÃO DOS GESTORES	520
2.17.1.3	ANÁLISE E CONCLUSÃO	521
2.17.1.4	OBJETOS ANALISADOS	521
2.17.1.5	CRITÉRIOS DE AUDITORIA	521
2.17.1.6	EVIDÊNCIAS	521
2.17.1.7	CAUSAS	522
2.17.1.8	EFEITOS	522
2.17.1.9	PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO	523
2.17.2	RISCOS NA CONTRATAÇÃO DOS SERVIÇOS RELACIONADOS À FUNÇÃO CENTRAL DE SERVIÇOS DE TI	528
2.17.2.1	SITUAÇÃO ENCONTRADA.....	528
2.17.2.2	MANIFESTAÇÃO DOS GESTORES	530

2.17.2.3	ANÁLISE E CONCLUSÃO	531
2.17.2.4	OBJETOS ANALISADOS	531
2.17.2.5	CRITÉRIOS DE AUDITORIA	531
2.17.2.6	EVIDÊNCIAS	531
2.17.2.7	CAUSAS	532
2.17.2.8	EFEITOS	532
2.17.2.9	PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO	532
2.17.3	AValiação DA CAPACIDADE EM GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	532
2.18	TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 18ª REGIÃO	538
2.18.1	FALHAS NO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	538
2.18.1.1	SITUAÇÃO ENCONTRADA	538
2.18.1.2	MANIFESTAÇÃO DOS GESTORES	553
2.18.1.3	ANÁLISE E CONCLUSÃO	556
2.18.1.4	OBJETOS ANALISADOS	559
2.18.1.5	CRITÉRIOS DE AUDITORIA	559
2.18.1.6	EVIDÊNCIAS	559
2.18.1.7	CAUSAS	560
2.18.1.8	EFEITOS	560
2.18.1.9	PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO	561
2.18.2	AValiação DA CAPACIDADE EM GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	566
2.19	TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO	571
2.19.1	FALHAS NO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	571
2.19.1.1	SITUAÇÃO ENCONTRADA	571
2.19.1.2	MANIFESTAÇÃO DOS GESTORES	583
2.19.1.3	ANÁLISE E CONCLUSÃO	584
2.19.1.4	OBJETOS ANALISADOS	584
2.19.1.5	CRITÉRIOS DE AUDITORIA	584
2.19.1.6	EVIDÊNCIAS	585
2.19.1.7	CAUSAS	585
2.19.1.8	EFEITOS	585
2.19.1.9	PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO	586
2.19.2	RISCOS NA CONTRATAÇÃO DOS SERVIÇOS RELACIONADOS À FUNÇÃO CENTRAL DE SERVIÇOS DE TI	594
2.19.2.1	SITUAÇÃO ENCONTRADA	594
2.19.2.2	MANIFESTAÇÃO DOS GESTORES	597
2.19.2.3	ANÁLISE E CONCLUSÃO	598
2.19.2.4	OBJETOS ANALISADOS	598
2.19.2.5	CRITÉRIOS DE AUDITORIA	599
2.19.2.6	EVIDÊNCIAS	599
2.19.2.7	CAUSAS	599
2.19.2.8	EFEITOS	599
2.19.2.9	PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO	599
2.19.3	AValiação DA CAPACIDADE EM GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	600
2.20	TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 20ª REGIÃO	603
2.20.1	FALHAS NO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	603
2.20.1.1	SITUAÇÃO ENCONTRADA	603
2.20.1.2	MANIFESTAÇÃO DOS GESTORES	616
2.20.1.3	ANÁLISE E CONCLUSÃO	617
2.20.1.4	OBJETOS ANALISADOS	617
2.20.1.5	CRITÉRIOS DE AUDITORIA	617
2.20.1.6	EVIDÊNCIAS	617
2.20.1.7	CAUSAS	618
2.20.1.8	EFEITOS	618
2.20.1.9	PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO	619
2.20.2	AValiação DA CAPACIDADE EM GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	624
2.21	TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 21ª REGIÃO	630
2.21.1	FALHAS NO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	630
2.21.1.1	SITUAÇÃO ENCONTRADA	630

2.21.1.2	MANIFESTAÇÃO DOS GESTORES	644
2.21.1.3	ANÁLISE E CONCLUSÃO	646
2.21.1.4	OBJETOS ANALISADOS	647
2.21.1.5	CRITÉRIOS DE AUDITORIA	647
2.21.1.6	EVIDÊNCIAS	647
2.21.1.7	CAUSAS	648
2.21.1.8	EFEITOS	649
2.21.1.9	PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO	649
2.21.2	AValiação DA CAPACIDADE EM GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	654
2.22	TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 22ª REGIÃO	659
2.22.1	FALHAS NO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	659
2.22.1.1	SITUAÇÃO ENCONTRADA	659
2.22.1.2	MANIFESTAÇÃO DOS GESTORES	675
2.22.1.3	ANÁLISE E CONCLUSÃO	677
2.22.1.4	OBJETOS ANALISADOS	679
2.22.1.5	CRITÉRIOS DE AUDITORIA	679
2.22.1.6	EVIDÊNCIAS	679
2.22.1.7	CAUSAS	680
2.22.1.8	EFEITOS	681
2.22.1.9	PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO	681
2.22.2	AValiação DA CAPACIDADE EM GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	686
2.23	TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 23ª REGIÃO	692
2.23.1	FALHAS NO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	692
2.23.1.1	SITUAÇÃO ENCONTRADA	692
2.23.1.2	MANIFESTAÇÃO DOS GESTORES	707
2.23.1.3	ANÁLISE E CONCLUSÃO	708
2.23.1.4	OBJETOS ANALISADOS	708
2.23.1.5	CRITÉRIOS DE AUDITORIA	708
2.23.1.6	EVIDÊNCIAS	708
2.23.1.7	CAUSAS	709
2.23.1.8	EFEITOS	709
2.23.1.9	PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO	710
2.23.2	AValiação DA CAPACIDADE EM GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	715
2.24	TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 24ª REGIÃO	721
2.24.1	FALHAS NO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	721
2.24.1.1	SITUAÇÃO ENCONTRADA	721
2.24.1.2	MANIFESTAÇÃO DOS GESTORES	733
2.24.1.3	ANÁLISE E CONCLUSÃO	733
2.24.1.4	OBJETOS ANALISADOS	734
2.24.1.5	CRITÉRIOS DE AUDITORIA	734
2.24.1.6	EVIDÊNCIAS	734
2.24.1.7	CAUSAS	735
2.24.1.8	EFEITOS	735
2.24.1.9	PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO	735
2.24.2	AValiação DA CAPACIDADE EM GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI	741
3	ANÁLISE CONSOLIDADA DA JUSTIÇA DO TRABALHO	745
4	CONCLUSÃO	756
5	PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO	757

APRESENTAÇÃO

O presente relatório tem por objeto a auditoria sistêmica de gerenciamento de serviços de TI, realizada em cumprimento ao Plano Anual de Auditoria do CSJT para o exercício de 2021, aprovado pelo ATO CSJT.GP.SG n.º 132/2020.

O escopo da auditoria contemplou a avaliação dos processos de gerenciamento de serviços de TI, abrangendo o planejamento, a execução e o monitoramento dos serviços de TI nos Tribunais Regionais do Trabalho, com foco na avaliação da adoção das melhores práticas na gestão de serviços de TI.

A fase de execução da auditoria teve início com o envio da Requisição de Documentos e Informações (RDI) n.º 78/2020, o que possibilitou a obtenção de dados para o diagnóstico inicial do gerenciamento de serviços de TI nos Tribunais Regionais do Trabalho. Ainda durante a fase de execução, foi enviada a RDI n.º 6/2021, com vistas à obtenção de documentos e informações complementares necessárias para conclusão do trabalho da auditoria.

As inconformidades, reunidas nos Relatórios de Fatos Apurados (RFAs), foram enviadas aos Tribunais Regionais para conferir-lhes a oportunidade de se posicionarem sobre as ocorrências identificadas.

A partir das manifestações dos Tribunais Regionais do Trabalho, a equipe de auditores elaborou o presente relatório, fazendo constar os fatos que se confirmaram como achados de auditoria.

O Relatório está estruturado com os seguintes tópicos: Introdução, Análise por Tribunal Regional do Trabalho, Análise Consolidada da Justiça do Trabalho, Conclusão e Proposta de Encaminhamento.

Na Introdução, apresentam-se a visão geral da auditoria sistêmica; o objetivo, o escopo e as questões de

auditoria; a metodologia aplicada; o critério utilizado na auditoria; o modelo aplicado para a avaliação de capacidade em gerenciamento de serviços de TI; e as limitações do trabalho.

Na Análise por Tribunal Regional do Trabalho, estão descritos os achados de auditoria encontrados em cada órgão, com a seguinte estrutura: a situação encontrada; a manifestação dos gestores; a análise e conclusão dos auditores; os objetos nos quais os procedimentos foram aplicados; os critérios utilizados; as evidências que comprovam cada achado; as causas da inconformidade e os seus efeitos reais e potenciais; e a proposta de encaminhamento da equipe.

No tocante às evidências, estão reunidas em documento intitulado Caderno de Evidências, elaborado para cada Tribunal Regional do Trabalho. No Caderno de Evidências, estas estão organizadas por achado de auditoria, com o uso de marcadores digitais a fim de facilitar sua identificação.

A Análise Consolidada da Justiça do Trabalho apresenta a visão geral da avaliação da capacidade em gerenciamento de serviços de TI na Justiça do Trabalho, com base nos níveis de capacidade aferidos na avaliação dos processos de gerenciamento de serviços de TI nos Tribunais Regionais do Trabalho.

A Conclusão do Relatório apresenta resposta às principais questões de auditoria, bem como a síntese dos achados, seus impactos quantitativos e qualitativos nas gestões dos órgãos fiscalizados e o benefício estimado das propostas de encaminhamento.

Por fim, a Proposta de Encaminhamento consolida as medidas sugeridas pela equipe, cuja adoção visa sanar as inconformidades descritas nos achados de auditoria.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

1. INTRODUÇÃO

1.1 Visão geral do objeto da auditoria

O gerenciamento de serviços de TI é o conjunto de processos que abrangem o planejamento, a execução e o monitoramento dos serviços de TI. Seu objetivo é assegurar que os usuários tenham acesso a serviços de qualidade e que atendam às necessidades de negócio.

Nessa esteira, o gerenciamento de serviços de TI, eficiente e eficaz, contribui para o alinhamento das iniciativas de TI com as estratégias de negócio, o que melhora a entrega dos serviços de TI e, por consequência, aumenta a satisfação dos usuários com os serviços disponibilizados.

Acerca disso, impende ressaltar que o adequado gerenciamento de serviços de TI é contemplado na Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) para o sexênio 2021-2026, que consigna:

RESOLUÇÃO CNJ N.º 370, DE 28 DE JANEIRO DE 2021

...

Art. 19. Todos os órgãos do Poder Judiciário devem adotar modelos de governança e práticas de gerenciamento de serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação que favoreçam a entrega de valor para a sociedade no qual a concepção, entrega e melhoria contínua de serviços ocorram de forma adaptável, rápida e transparente. (grifo nosso)

Da mesma forma, o tema é abordado pelo Tribunal de Contas da União em seu levantamento e avaliação acerca da governança e gestão pública, como restou consignado no relatório que fundamentou o Acórdão n.º 2699/2018 - Plenário, acerca do último levantamento realizado pela Corte de Contas:



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

3.3 Gestão de TI

54. A capacidade em gestão de TI foi avaliada a partir das questões que abordaram os componentes planejamento, pessoas e processos de TI. Esse último componente, em específico, contempla as práticas que constituem a essência das atividades da área de TI: serviços de TI e seus níveis, riscos de TI, segurança da informação, processo de software, projetos de TI e de contratações de TI. (grifo nosso)

No tocante aos recursos relacionados ao gerenciamento de serviços de TI no âmbito dos Tribunais Regionais do Trabalho, verificou-se o montante de R\$ 92.623.478,16, correspondente à soma dos valores dos contratos relativos à aquisição e/ou ao suporte de ferramenta de gerenciamento de serviços de TI, contratação de consultoria para definição de processos de TI e, principalmente, contratação de empresas para a prestação de serviços relacionados à função de Central de Serviços (*Service Desk*) nos Tribunais.

1.2 Objetivo, escopo e questões de auditoria

O escopo da auditoria contemplou a área de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação, em especial a avaliação da adoção das melhores práticas no gerenciamento de serviços de TI. Para tanto, foram formuladas as seguintes questões de auditoria:

1. O TRT acorda e gerencia os níveis de serviço de TI?
2. O TRT executa o processo de gerenciamento de catálogo de serviços em TI de acordo com as boas práticas?
3. O TRT executa o processo de gerenciamento de capacidade de acordo com as boas práticas?



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

4. O TRT executa o processo de gerenciamento de disponibilidade de acordo com as boas práticas?

5. O TRT executa o processo de gerenciamento de mudança em TI de acordo com as boas práticas?

6. O TRT executa o gerenciamento de configuração e de ativos de serviço de acordo com as boas práticas?

7. O TRT executa o processo de gerenciamento de liberação e implantação em TI de acordo com as boas práticas?

8. O TRT executa o processo de gerenciamento de conhecimento de acordo com as boas práticas?

9. O TRT executa o processo de gerenciamento de eventos de acordo com as boas práticas?

10. O TRT executa o processo de gerenciamento de incidentes e cumprimento de requisições de TI de acordo com as boas práticas?

11. O TRT executa o processo de gerenciamento de problemas de acordo com as boas práticas?

12. A Central de Serviços implantada opera conforme as boas práticas?

Cumprе ressaltar que foi previsto no planejamento inicial a avaliação do processo de descentralização de recursos pelo CSJT para as contratações relacionadas ao gerenciamento dos serviços de TI nos TRTs. Entretanto, considerando a previsão de auditoria da Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação do CSJT no atual Plano Anual de Auditoria, optou-se por abordar esse tema, de forma mais ampla, abrangendo a descentralização de recursos para as contratações de TI como um todo, no escopo desta segunda



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

auditoria, programada para o segundo semestre do presente exercício.

1.3 Metodologia aplicada e limitações da auditoria

A avaliação do gerenciamento de serviços de TI pelos Tribunais Regionais do Trabalho foi realizada adotando como critério de auditoria o *framework* ITIL versão 3.

Na etapa de planejamento, foram definidos o escopo, as questões de auditoria e os procedimentos de controle (testes) a serem aplicados, a partir do estudo e análise do *framework* ITIL, que será descrito em maiores detalhes no próximo item deste relatório.

A fase de execução teve início com o envio da Requisição de Documentos e Informações SECAUD n.º 78/2020, de 10/12/2020, a todos os Tribunais Regionais do Trabalho.

A partir da análise da documentação disponibilizada e informações prestadas pelos TRTs, foi necessário o envio da Requisição de Documentos e Informações SECAUDI n.º 6/2021, de 23/3/2021, solicitando informações complementares, em especial, evidências da plena execução dos processos pertencentes ao escopo da auditoria.

Acerca disso, impende ressaltar que, conforme será abordado em mais detalhes no item 1.3.3, acerca das limitações desta auditoria, a aplicação dos procedimentos planejados para essa auditoria ficou restrita à técnica de exame documental.

As inconformidades identificadas, reunidas nos Relatórios de Fatos Apurados (RFAs), foram enviadas aos presidentes dos Tribunais Regionais do Trabalho para conferir-



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

lhês a oportunidade de se posicionarem sobre as ocorrências identificadas, no prazo de 15 dias.

Todos os Tribunais Regionais do Trabalho apresentaram manifestações ao Relatório de Fatos Apurados dentro do prazo determinado.

1.3.1 Critério de auditoria

Conforme exposto, a avaliação dos processos de gerenciamento de serviços de TI estabelecidos pelos TRTs foi realizada tendo como critério de auditoria o *framework* ITIL versão 3.

Acerca disso, impende ressaltar que em 2019 foi lançado o ITIL 4. Entretanto, optou-se por utilizar a versão 3 como critério de auditoria, considerando o tempo de maturidade dos tribunais auditados e os investimentos em capacitação e consultorias realizados nessa versão do *framework*.

Além disso, verificou-se que as práticas do ITIL v3 permanecem válidas na nova versão do *framework*. Isto é, as publicações do ITIL foram atualizadas para incluir práticas e abordagens adicionais, o que, considerando o escopo definido para esta auditoria, não implicou qualquer prejuízo para a avaliação realizada.

ITIL é o acrônimo para *Information Technology Infrastructure Library*. Trata-se de um conjunto de publicações de boas práticas para o gerenciamento de serviços de TI, que se concentra no alinhamento dos serviços de TI com as necessidades de negócio.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Acerca disso, impende ressaltar que são melhores práticas, ou seja, não são padrões que devem ser seguidos à risca, mas sim avaliados e eventualmente adotados e adaptados, conforme a realidade das organizações.

Conforme ilustrado na Figura 1, o ITIL v3 está organizado com base no ciclo de vida de serviço, cujos estágios são: estratégia, desenho, transição, operação e melhoria contínua de serviço.

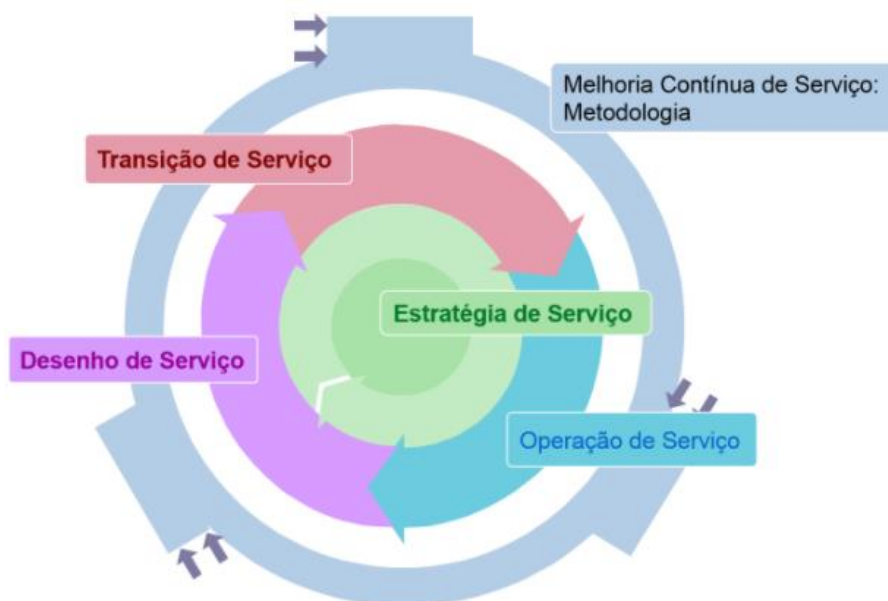


Figura 1. Ciclo de vida de serviço de TI.

O objetivo da Estratégia de Serviço é transformar o gerenciamento de serviços de TI em uma estratégia que agregue valor para a organização e contribua para o alcance dos objetivos de negócio.

A Estratégia de Serviço é composta pelos seguintes processos: Gerenciamento de Estratégia para Serviços de TI; Gerenciamento da Demanda; Gerenciamento de Portfólio de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Serviço; Gerenciamento Financeiro para Serviços de TI; e Gerenciamento do Relacionamento do Negócio.

O estágio de Desenho de Serviço consiste no desenvolvimento de soluções para construir ou modificar serviços visando atender às necessidades do negócio. Esse estágio é composto pelos seguintes processos: Coordenação de Desenho, Gerenciamento de Catálogo de Serviços e de Nível de Serviço; Gerenciamento de Disponibilidade e Capacidade; Gerenciamento da Continuidade de Serviços de TI; Gerenciamento de Segurança da Informação; e Gerenciamento de Fornecedores.

A Transição de Serviços busca assegurar que os novos serviços ou serviços modificados sejam disponibilizados em ambiente de produção com o menor impacto possível nos demais serviços e com desempenho adequado às expectativas das áreas de negócio, por meio dos seguintes processos: Gerenciamento de Mudança; Gerenciamento de Liberação e Implantação; Gerenciamento de Conhecimento; e Gerenciamento de Configuração e Ativos de Serviço.

O estágio de Operação de Serviço é responsável pela execução dos serviços de TI em operação, de forma a assegurar que os serviços permaneçam estáveis e conforme os Acordos de Níveis de Serviço (SLAs). A Operação de Serviço contempla os processos de Gerenciamento de Eventos; Gerenciamento de Incidentes e Cumprimento de Requisição; Gerenciamento de Problemas; e Gerenciamento de Acesso.

Em relação à Operação de Serviço, cabe destacar a previsão da função Central de Serviço (*Service Desk*) por ser a principal interface de comunicação entre a unidade de TI e seus usuários.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Por último, o estágio de Melhoria de Serviço Continuada, avalia o desempenho de todos os estágios do ciclo de vida do serviço, visando à proposição de melhorias relacionadas aos processos, componentes de serviço ou tecnologia.

Como pode ser observado, o conjunto de práticas contemplado pelo *framework* ITIL é bastante amplo. Logo, com o intuito de viabilizar esta auditoria sistêmica, foi necessário limitar o escopo das práticas a serem avaliadas naqueles processos que tem relação mais direta com as atividades cotidianas das unidades de tecnologia da informação na entrega e sustentação dos serviços informatizados.

Acerca disso, convém ressaltar que as demais práticas, processos e estágios do *framework* poderão ser abordados em futuras avaliações, sem prejuízo do trabalho aqui realizado.

Nesse sentido, o escopo desta auditoria sistêmica contemplou as seguintes práticas/processos do *framework* ITIL:

- Desenho de Serviço:
 - o Gerenciamento de Catálogo de Serviços;
 - o Gerenciamento de Nível de Serviço;
 - o Gerenciamento de Disponibilidade; e
 - o Gerenciamento de Capacidade.

- Transição de Serviço:
 - o Gerenciamento de Mudança;
 - o Gerenciamento de Liberação e Implantação;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- o Gerenciamento de Configuração e Ativos de Serviço; e
- o Gerenciamento de Conhecimento.
- Operação de Serviço:
 - o Gerenciamento de Eventos;
 - o Gerenciamento de Incidentes;
 - o Cumprimento de Requisição;
 - o Gerenciamento de Problemas; e
 - o Função Central de Serviços (*Service Desk*).

No estágio de Desenho de Serviço, o processo de **gerenciamento de nível de serviço** busca assegurar que todos os serviços operacionais e seus desempenhos sejam medidos de uma forma consistente, de maneira profissional pela unidade de TI, e que os serviços e os relatórios produzidos atendam às necessidades do negócio. Já o **processo de gerenciamento de catálogo de serviço** tem o objetivo de fornecer uma única fonte consistente de informações sobre todos os serviços acordados e garantir que esses serviços estejam amplamente disponíveis para aqueles que têm permissão para acessá-los. O **processo de gerenciamento de capacidade** tem o objetivo de tornar possível o atendimento dos requisitos relacionados à capacidade e desempenho do ambiente de TI, dentro de um acordo de serviço e a um custo viável; e o **processo de gerenciamento de disponibilidade** visa aperfeiçoar a capacidade da infraestrutura de TI, serviços e suporte para prover, a custo efetivo, um nível de disponibilidade que permita ao negócio atender a seus objetivos.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Na Transição de Serviço, o **processo de gerenciamento de mudança** é responsável por controlar o ciclo de vida de todas as mudanças. O principal objetivo é permitir que as mudanças que gerem benefícios sejam feitas, com a mínima interrupção nos serviços de TI. O **processo de gerenciamento de liberação e implantação** visa o planejamento e o controle da colocação em produção de diferentes versões ou atualizações de *software/hardware* que afetam os serviços corporativos de TI, de modo que o processo se realize em compasso com as outras aplicações e sistemas da organização, e ainda se mantendo de acordo com as necessidades do negócio. Já o **processo de gerenciamento de configuração e ativos de serviço** tem como propósito garantir que os ativos necessários para entregar os serviços sejam controlados apropriadamente, bem como garantir a disponibilidade de informação correta e confiável sobre ativos, tais como, ativos que foram configurados e os relacionamentos entre ativos. Quanto ao **processo de gerenciamento de conhecimento**, o objetivo é garantir que a pessoa certa tenha o conhecimento certo, na hora certa para entregar e apoiar os serviços requeridos pelo negócio.

No estágio de Operação de Serviço, o processo de **gerenciamento de evento** é a base para monitoração e controle operacional. Isto é, por meio da programação de eventos que comuniquem informações operacionais, alertas e exceções, os demais processos no gerenciamento de serviços de TI são municiados com dados que podem indicar falhas, atividades normais ou ainda necessidades de intervenção rotineira, como a troca de uma fita de *backup*. O **processo de gerenciamento de incidentes** é responsável por gerir o ciclo de vida de todos os incidentes. O principal objetivo é restabelecer o serviço de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

TI aos usuários o mais rápido possível, bem como tratar e responder a eventos que ameacem a segurança da informação. Já o **cumprimento de requisição** visa atender aos pedidos dos usuários na obtenção de informações ou orientações, solicitações de mudanças padronizadas, ou de acesso a um serviço de TI. Por fim, o **processo de gerenciamento de problemas** visa prevenir a ocorrência de problemas e incidentes, eliminar incidentes recorrentes e minimizar impactos de incidentes inevitáveis. Convém destacar que um problema é a causa de um ou mais incidentes, e essa causa não é, geralmente, conhecida na época em que um problema é registrado, logo cabe ao processo de gerenciamento de problemas a investigação posterior.

Ainda em relação à Operação de Serviço, destaca-se a função **Central de Serviços**, que proporciona um único ponto central de contato para todos os usuários de TI. A Central de Serviços, geralmente, registra e gerencia todos os incidentes, solicitações de serviços e de acesso, e fornece uma interface para todos os outros processos e atividades da Operação de Serviço.

Concluindo, reitera-se que o *framework* ITIL reúne um conjunto de boas práticas, logo as recomendações sugeridas no presente relatório deverão ser objeto de avaliação dos tribunais auditados e, eventualmente, adotadas, conforme a realidade de cada Órgão.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

1.3.2 Modelo de avaliação de capacidade em gerenciamento de serviços de TI

Para permitir a avaliação pelo CSJT, de um modo geral, da capacidade em gerenciamento de serviços de TI dos Tribunais Regionais do Trabalho, foi criado o índice de gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI).

O iGerServTI visa consolidar e quantificar o grau de proficiência dos TRTs na execução dos processos de gerenciamento de serviços de TI pertencentes ao escopo desta auditoria.

Nesse sentido, cada processo foi avaliado conforme os pontos de controles estabelecidos na matriz de planejamento, e enquadrado em um nível de capacidade de execução, conforme a Tabela 1.

Nível	Requisitos
0 (Inexistente)	Não existe processo formalmente definido ¹ .
1 (Inicial)	Processo formalmente definido, contemplando uma descrição mínima de seu funcionamento, como a definição dos principais atores do processo e as atividades previstas.
2 (Intermediário)	Processo formalmente definido com, aproximadamente, 50% dos pontos de controles atendidos e efetivamente estabelecido.
3 (Aprimorado)	Processo efetivamente estabelecido, com mais de 50% de pontos de controles atendidos e com definição de indicadores de desempenho e metas com vistas à sua melhoria contínua.

Tabela 1. Níveis de capacidade dos processos.

Observa-se que, quanto maior o nível, maior a capacidade do TRT na execução do processo. Por exemplo, para que um processo seja considerado no estágio Inicial (Nível 1), o processo precisa estar formalizado pelo Tribunal e sua

¹ Para o gerenciamento de conhecimento não foi exigida a formalização do processo em si, mas de suas práticas, que podem estar distribuídas em outros processos.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

definição deve, no mínimo, descrever seu funcionamento e contemplar elementos básicos, como a identificação dos seus principais atores e a descrição das atividades previstas.

Por sua vez, para que o processo seja considerado em um nível Intermediário (Nível 2), ele precisa atender à, aproximadamente, metade dos pontos de controles estabelecidos nessa auditoria, bem como estar efetivamente em operação no âmbito do Tribunal. Ou seja, mesmo um processo com uma definição que atenda a todos os requisitos estabelecidos, tendo como referência o critério de auditoria adotado nesta avaliação, caso ele não seja sistematicamente observado pela equipe técnica, o processo será enquadrado no nível Inicial.

Por fim, um processo será considerado Aprimorado (Nível 3) quando atender a mais de 50% dos requisitos estabelecidos, for observado sistematicamente pela equipe técnica e apresentar elementos que visem sua melhoria contínua, isto é, a definição de indicadores de desempenho e metas.

O cálculo da média dos níveis alcançados em cada processo pelo TRT corresponde ao iGerServTI daquele Tribunal, conforme exemplificado na Tabela 2.

Etapa	Processos ITIL	TRTX
Desenho de Serviço	Gerenciamento de Nível de Serviço	1
	Gerenciamento de Catálogo de Serviço	0
	Gerenciamento de Capacidade	2
	Gerenciamento de Disponibilidade	1
	Capacidade no Desenho de Serviços	1
Transição de Serviço	Gerenciamento de Mudança	1
	Gerenciamento de Configuração e de Ativo de Serviço	3



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

	Gerenciamento de Liberação e Implantação	2
	Gerenciamento de Conhecimento	1
	Capacidade na Transição de Serviços	1,75
Operação de Serviço	Gerenciamento de Evento	1
	Gerenciamento de Incidente	1
	Cumprimento de Requisição	3
	Gerenciamento de Problema	2
	Capacidade na Operação de Serviços	1,75
Capacidade de gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI)		1,5

Tabela 2. Exemplo de cálculo do iGerServTI.

Constata-se, portanto, que o iGerServTI pode variar entre 0 e 3, sendo o TRT classificado em um nível Inicial, Intermediário ou Aprimorado, conforme a Tabela 3.

Nível de capacidade em gerenciamento de serviços de TI	iGerServTI
Inicial	Menor que 1.
Intermediário	Maior ou igual a 1 e menor que 2.
Aprimorado	Maior ou igual a 2.

Tabela 3. Classificação do TRT conforme apuração do iGerServTI.

Cabe destacar que o índice aqui criado não tem finalidade nele próprio. Isto é, não se vislumbra a definição de metas nesta avaliação para que todos os TRTs estejam, por exemplo, em um nível aprimorado em todos os processos.

Entretanto, cada Tribunal pode, por meio de análise crítica de suas necessidades e dos riscos relevantes, e levando em consideração o diagnóstico apresentado pelo índice, definir suas metas e desenvolver estratégia para fortalecer a sua capacidade no gerenciamento de serviços de TI, como parte de seu processo de planejamento.

Concluindo, o modelo de capacidade aqui apresentado visa tão somente funcionar como um instrumento para contribuir



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

com a avaliação sistêmica da capacidade em gerenciamento de serviços de TI da Justiça do Trabalho.

1.3.3 Limitações da auditoria

Em função do amplo escopo desta avaliação, isto é, os 24 Tribunais Regionais do Trabalho, os procedimentos de auditoria aplicados ficaram restritos à técnica de exame documental e consultas aos sítios eletrônicos dos tribunais auditados.

Nessa esteira, não houve prejuízo no escopo do trabalho previamente definido pela equipe de auditoria, sendo sentida a limitação apenas na profundidade da fiscalização, ou seja, na correlação entre as informações obtidas na documentação analisada e a observação direta das atividades administrativas dos órgãos.

Quanto aos demais aspectos, a equipe não encontrou dificuldade na aplicação dos procedimentos de auditoria inicialmente previstos, sendo atendida pelas unidades auditadas em todas as suas requisições.

2. ANÁLISE POR TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO

2.1 Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região

2.1.1 Falhas no gerenciamento de serviços de TI

2.1.1.1 Situação encontrada

Verificaram-se falhas no gerenciamento de serviços de TI do Tribunal, no tocante à definição, à formalização e/ou à



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

implantação dos processos de trabalho que apoiam o planejamento, a execução e o monitoramento dos serviços de TI, consoante descrito a seguir.

a) Gerenciamento de Nível de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 2 e 3 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de nível de serviço de TI definido, mas que o processo não foi formalmente instituído.

Sem prejuízo, da análise da documentação disponibilizada, observou-se que o mapeamento do processo é incipiente e não contém, entre outros elementos básicos, a definição das atividades de estabelecer e monitorar os acordos de nível de serviço e a descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos.

Verificou-se, ainda, a oportunidade de melhoria na definição do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal, em razão da ausência de monitoração da satisfação dos usuários com os níveis de serviço estabelecidos e da falta de integração com os processos de gerenciamento de incidente, de capacidade e de disponibilidade, no que tange à definição e à aferição do cumprimento das metas dos níveis de serviço.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o gerenciamento de nível de serviço de TI consiste em planejar, coordenar, desenhar, acordar, monitorar e divulgar os resultados dos acordos de nível de serviço, com o intuito de assegurar que os serviços sejam entregues pela TI buscando atender às expectativas e às necessidades do negócio. O acordo de nível



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

de serviço (ANS), por sua vez, é um contrato firmado entre a área de TI e seus usuários, que contém as condições que um serviço precisa atender para ser considerado satisfatório. Portanto, o ANS deve estabelecer critérios objetivos para medir a qualidade e o desempenho do serviço, definindo, por exemplo, metas de tratamento de incidentes, de disponibilidade e de capacidade do serviço, entre outras.

Destaca-se que, à luz do *framework* ITIL, critério de auditoria adotado nesta avaliação, o gerenciamento de nível de serviço inclui também as atividades de desenvolver e gerenciar os acordos de nível operacional (ANO) para garantir o alinhamento de suas metas com as metas dos acordos de nível de serviço (ANS). Segundo a boa prática, o ANO deve ser estabelecido entre as unidades internas da TI envolvidas na entrega ou na solução de demandas de um serviço, com o objetivo de garantir que o acordo de nível de serviço com o negócio seja cumprido.

Do exposto, conclui-se pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI no Tribunal.

b) Gerenciamento de Catálogo de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 6 e 7 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI está definido e formalmente instituído, nos termos do Ato n.º 132/2019.

Da análise da documentação encaminhada, observou-se que o mapeamento do processo é incipiente e não contém, entre



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

outros elementos básicos, a descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos.

Verificou-se a oportunidade de melhoria na definição do processo, em razão da ausência das atividades de estabelecer, revisar e disponibilizar o catálogo de serviços de TI. Verificou-se, ainda, a ausência de definição de indicadores e metas específicos para a melhoria contínua do processo.

Quanto ao catálogo de serviços de TI do TRT, verificou-se, por meio da documentação encaminhada, em resposta ao item 8 da RDI n.º 6/2021, a ausência de alguns elementos mínimos, tais como: a descrição dos serviços, os acordos de nível de serviço (ANS) para os serviços, quem pode solicitar o serviço disponibilizado e a forma de solicitação dos serviços de TI.

Em relação ao catálogo de serviço técnico, em que pese o TRT tenha informado, em resposta ao item 9 da RDI n.º 6/2021, que possui um catálogo com a visão dos serviços técnicos para o perfil "atendimento", o referido catálogo não foi encaminhado para análise.

Nesse sentido, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento do catálogo de serviço de TI tem como objetivo prover e manter uma fonte única de informação sobre todos os serviços operacionais e aqueles que estão sendo preparados para entrar em produção. O catálogo de serviço de TI para o negócio é um instrumento que reúne todos os serviços que a área de tecnologia da informação oferece e as principais informações sobre elas para os usuários. Esse catálogo deve conter a descrição do serviço, quem pode solicitá-lo, como



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

solicitar (processos e ferramentas), os níveis de qualidade e disponibilidade acordados, prazo para restabelecimento do serviço, entre outras informações relevantes para dar visão e transparência aos produtos entregues pela TI. Já o catálogo de serviço técnico é um instrumento interno da TI, que deve conter os detalhes de cada e de todos os serviços e seus relacionamentos com os componentes e com os itens de configuração (ICs) necessários para o funcionamento dos serviços.

Pelo exposto, conclui-se pela oportunidade de melhoria do processo gerenciamento de catálogo de serviço de TI no Tribunal.

c) Gerenciamento de Capacidade de TI.

Em resposta aos itens 10 e 11 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de capacidade de TI definido e formalizado.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de capacidade tem o objetivo de garantir que todos os recursos de TI que compõem um determinado serviço sejam monitorados e medidos, e que os dados coletados sejam registrados, analisados e reportados. Entre suas principais atividades, estão monitoramento, análise, ajuste e implementação eficiente das capacidades dos serviços e de seus componentes. Logo, por meio do gerenciamento de capacidade, busca-se o atendimento dos requisitos relacionados à capacidade e desempenho do ambiente de TI para um acordo de serviço a um custo viável.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

À luz do *framework* ITIL, o processo de gerenciamento de capacidade de TI compreende o subprocesso de capacidade de negócio, que visa assegurar que as necessidades atuais e futuras do negócio sejam consideradas nas operações de TI, bem como os subprocessos de capacidade de serviço e capacidade de componentes, nos quais se gerencia, controla e prevê o desempenho, a utilização e as cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI.

Assim sendo, o processo de gerenciamento de capacidade tem grande importância no gerenciamento dos serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.

Conclui-se, portanto, pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de capacidade o Tribunal.

d) Gerenciamento de Disponibilidade de TI.

Em resposta aos itens 14 e 15 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de disponibilidade de TI definido e formalizado.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI é o processo responsável por garantir que os serviços de TI atendam às necessidades atuais e futuras de disponibilidade do negócio de uma maneira eficiente e com um custo adequado. Entre suas principais atividades estão desenho, implementação, mensuração, gerenciamento e melhoria contínua da disponibilidade dos serviços e componentes de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Compreende o escopo do processo de gerenciamento de disponibilidade de TI também observar os aspectos de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços de TI e dos componentes que os suportam, por meio de indicadores de disponibilidade que mensuram, por exemplo, o tempo médio entre as falhas ou incidentes de um serviço e o tempo médio de restauração de um serviço.

Assim sendo, o processo de gerenciamento de disponibilidade tem grande importância no gerenciamento dos serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.

Do exposto, conclui-se pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de disponibilidade no Tribunal.

e) Gerenciamento de Mudanças de TI.

Em resposta ao item 19 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que, apesar de definido, não existe processo de gerenciamento de mudanças de TI formalmente estabelecido.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que o processo foi mapeado e que existem orientações gerais acerca dele. Entretanto, constata-se que a documentação do processo precisa ser aprimorada de forma a contemplar a definição dos papéis e responsabilidades, em especial do gerente de mudanças e do comitê gestor de mudanças; o detalhamento das atividades previstas no processo, isto é, o registro, análise, priorização, autorização e o acompanhamento da implantação das mudanças; e a definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Em relação ao modelo de Requisição de Mudança (RdM) utilizado no processo, verificou-se que não há definição das responsabilidades das autoridades de mudança, o registro dos procedimentos de escalada, caso ocorra algum problema na execução da mudança, e a sugestão de impacto e urgência.

Acerca disso, convém ressaltar que a definição das responsabilidades e o planejamento do escalonamento de questões relativas a desvios durante a execução das mudanças contribuem para a eficiência do processo e mitiga os riscos de a mudança não alcançar seus objetivos ou gerar impacto no serviço alterado. Da mesma forma, o registro da sugestão de impacto e urgência contribui para a análise e priorização das mudanças solicitadas.

Do exposto, conclui-se que há necessidade de aprimorar e formalizar o processo de gerenciamento de mudanças de TI no âmbito do Tribunal.

f) Gerenciamento de Configuração e Ativos de TI.

Em resposta ao item 23 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo foi definido, mas ainda não formalmente instituído.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que processo trata do gerenciamento de ativos de microinformática, cujo objetivo é descrever as práticas que são adotadas para auxiliar os processos de aquisição, distribuição, monitoramento e manutenção dos ativos de microinformática. O processo é composto por três subprocessos, quais sejam: inspecionar configuração (analisar se os *softwares* instalados nos microcomputadores apresentam



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

riscos ao ambiente computacional do TRT e se estão de acordo com os termos de uso); planejar aquisição de equipamentos (apoiar o processo de contratação de bens de microinformática); e gerir garantias (controlar as atividades inerentes ao processo de garantia, como abertura de chamados de garantia, lançamentos no sistema, entre outros).

Observa-se, portanto, que o processo definido pelo TRT não é suficiente para caracterizar um processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, à luz do que é preconizado pelo *framework* ITIL, critério de auditoria adotado nesta avaliação.

De acordo com a boa prática, o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI tem como propósito garantir que os ativos necessários para entregar os serviços sejam controlados apropriadamente, bem como garantir a disponibilidade de informação correta e confiável sobre ativos, tais como ativos que foram configurados e os relacionamentos entre ativos, quando e onde necessários.

Seu objetivo é identificar, controlar e avaliar os ativos de serviços e itens de configuração (que podem ser equipamentos, *softwares*, pessoas, documentos, locais, entre outros), protegendo e garantindo a sua integridade em todo o ciclo de vida do serviço.

Do exposto, constata-se que o processo precisa ser estabelecido, mediante a definição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos; do detalhamento das atividades previstas no processo, em especial quanto à identificação dos itens de configuração (ICs); do estabelecimento de controles internos que assegurem a



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

manutenção, atualização e histórico das configurações dos ICs; da definição de um modelo lógico dos serviços, ativos e infraestrutura, que classifica os ICs e registra as dependências e/ou conexões entre eles; e da manutenção de uma base de dados de gerenciamento de configuração (BDGC) com o registro dos ICs (itens de configuração) e seus relacionamentos, entre outros elementos.

Do exposto, conclui-se que há necessidade de definir e formalizar o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI no âmbito do Tribunal.

g) Gerenciamento de Liberação e Implantação de Serviços de TI.

Em resposta ao item 26 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de liberação e implantação formalmente instituído.

Acerca disso, cabe destacar que o processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI visa ao planejamento e ao controle das diferentes versões ou atualizações de *software/hardware* que afetem os serviços corporativos de TI, de modo que o processo se realize em compasso com as outras aplicações e sistemas da organização e alinhado com as necessidades do negócio.

Conclui-se, portanto, que há necessidade de definir e formalizar o processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI, contendo, no mínimo: a definição dos papéis e responsabilidades; a descrição das etapas de planejamento, construção e teste, implantação, revisão e fechamento; interface com os processos de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

gerenciamento de mudanças e de configuração e ativos de TI; e a definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

h) Gerenciamento de Conhecimento de TI.

Em resposta aos itens 30 e 31 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de conhecimento definido e formalmente instituído.

Sem prejuízo, da amostra dos registros de conhecimento, encaminhada em resposta ao item 13 da RDI n.º 6/2021, confirmou-se que, em que pese o TRT disponha de procedimento de registro de conhecimento, não se trata de um processo de gerenciamento de conhecimento definido e implementado, pois inexistem controles que assegurem a manutenção contínua das informações na base de conhecimento de TI do Tribunal.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de conhecimento objetiva garantir que a pessoa certa tenha o conhecimento correto, no momento que necessita, para entregar e apoiar os serviços de TI requeridos pelo negócio por meio da concepção e manutenção de bases de conhecimento de TI.

Nesse sentido, cabe salientar a importância da integração do processo de gerenciamento de conhecimento de TI com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação no ambiente de TI. Os processos citados são fontes de informação e promovem atualizações constantes nas bases de conhecimento.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Do exposto, conclui-se pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de conhecimento de TI no Tribunal.

i) Gerenciamento de Eventos de TI.

Em resposta ao item 34 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de eventos de TI formalmente instituído.

O processo de gerenciamento de eventos de TI visa, a partir do monitoramento de eventos e baseando-se nos padrões de desenho de serviço e Acordo de Nível de Serviço (ANS), detectar desvios da operação normal ou esperada de um serviço, recomendando a ação de controle apropriada, proporcionando a redução de interrupções de serviços, maior eficiência no gerenciamento de serviços de TI e a redução do consumo de recursos da organização.

Conclui-se, portanto, que há necessidade de definir e formalizar o processo de gerenciamento de eventos de TI, alinhado com as boas práticas preconizadas pelo *framework* ITIL, contendo, no mínimo: a definição dos papéis e responsabilidades; o detalhamento das atividades previstas no processo, entre estas, detecção (monitoramento de eventos), classificação (ex.: informativos operacionais, alertas e exceções) e resposta ao evento; procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho de serviço e ANS; interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e a definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

j) Gerenciamento de Incidentes de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de incidentes de TI formalmente instituído, por meio do Ato n.º 132/2019, e aprovado por seu Comitê Gestor de TIC.

O processo de gerenciamento de incidentes tem como propósito restaurar a operação normal de um serviço o mais rápido possível, minimizando os impactos adversos nas operações de negócio, mantendo a satisfação dos usuários e possibilitando que os níveis acordados de qualidade de serviço sejam mantidos.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que não consta a interface com o processo de gerenciamento de problemas, bem como não foi apresentada a definição de indicadores de desempenho com vistas à sua melhoria contínua.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de incidente de TI no âmbito do Tribunal.

k) Cumprimento de Requisições de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de cumprimento de requisições de TI definido e formalmente instituído, por meio do Ato n.º 132/2019, e aprovado por seu Comitê Gestor de TIC.

O processo de cumprimento de requisições visa, principalmente, tratar as requisições de serviço de usuários, de forma a garantir sua satisfação, provendo um canal rápido e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

eficaz para que requisitem e recebam serviços padronizados e pré-definidos, além de ajudar com informações gerais, reclamações ou comentários.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, constatou-se que não há definição de indicadores de desempenho e metas com vistas à sua melhoria contínua.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de cumprimento de requisições de TI no âmbito do Tribunal.

1) Gerenciamento de Problemas de TI.

Em resposta ao item 42 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de problemas de TI formalmente instituído.

O processo de gerenciamento de problemas visa diagnosticar a causa raiz dos incidentes, formular uma solução efetiva e duradora, documentar e comunicar os erros conhecidos, além de iniciar ações para melhoria ou correção da situação, evitando, assim, o surgimento de novos problemas e/ou a recorrência de incidentes, podendo causar a indisponibilidade dos serviços, com conseqüente impacto adverso para a organização.

Conclui-se, portanto, que há necessidade de definir e formalizar o processo de gerenciamento de problemas de TI, alinhado com as boas práticas preconizadas pelo *framework* ITIL, contendo, no mínimo:

- a definição dos papéis e responsabilidades;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- o detalhamento das atividades previstas no processo, entre estas, detecção, registro, categorização, priorização, investigação e diagnóstico, solução de contorno, registro de erro conhecido, resolução, fechamento de problemas e revisão de problemas graves;
- a interface com os processos de gerenciamento de incidentes e gerenciamento de mudanças; e
- a definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

2.1.1.2 Manifestação dos Gestores

Em sua manifestação, o TRT ratificou os apontamentos feitos pela equipe de auditoria no tocante aos processos de gerenciamento de nível de serviço de TI; catálogo de serviços de TI; capacidade de TI; disponibilidade de TI; mudanças de TI; de configuração e ativos de TI; de liberação e implantação de serviços de TI; de conhecimento de TI; eventos de TI; incidentes de TI; cumprimento de requisições de TI; e problemas de TI.

Nesse sentido, o TRT informou que o Comitê de Gestão de Tecnologia da Informação - CGTIC deliberou que as propostas de encaminhamento prolatadas no relatório serão tratadas como ações no Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTIC, que está em fase de elaboração, contendo prazos, responsáveis e datas estimadas de início e fim.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.1.1.3 Análise e conclusão

Ante a manifestação do Tribunal, em que pesem as informações trazidas acerca das providências que serão tomadas no intuito de atender às propostas de encaminhamento, verifica-se que essas não são suficientes para afastar o achado de auditoria.

Assim sendo, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento dos processos que apoiam o gerenciamento de serviços de TI no Tribunal.

2.1.1.4 Objetos analisados

- Manifestação e documentação encaminhada pelo TRT em resposta às RDIs n.ºs 78/2020 e 6/2021.

2.1.1.5 Critérios de auditoria

- ITIL V3.

2.1.1.6 Evidências

- Resposta ao Questionário de Gestão de TI - itens 2, 3, 6, 7, 10, 11, 14, 15, 18, 19, 22, 23, 26, 30, 31, 34, 38, 39 e 42;
- Resposta à RDI n.º 6/2021 - itens 8. 9 e 13;
- Processo de gerenciamento de acordos de níveis de serviços;
- Processo de gerenciamento do catálogo de serviços de TIC;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- Catálogo de Serviços em Produção;
- Documento Gerenciamento de Mudanças e Liberação v2 - Wiki;
- Modelo de Requisição de Mudança (RdM);
- Documento do processo - v1.0, pág. 9;
- Amostra da base de conhecimento;
- Processo de gerenciamento de incidente de TIC;
- Processo de cumprimento de requisições de TIC.

2.1.1.7 Causas

- Falhas no modelo de gerenciamento de serviços de TI;
- Fase incipiente de implantação dos processos de gerenciamento de serviços de TI;
- Falhas no processo de gerenciamento de mudanças.

2.1.1.8 Efeitos

- Risco no gerenciamento dos serviços TI;
- Risco de indisponibilidade nos serviços de TI;
- Risco de insatisfação das áreas de negócio com a disponibilidade dos serviços de TI.

2.1.1.9 Proposta de encaminhamento

Recomendar ao TRT da 1ª Região que:



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

I- defina, aprove formalmente e implante seu processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, contendo, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) definição das atividades definir, acordar, monitorar e divulgar os resultados dos acordos de nível de serviço;
- c) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua;
- d) controles internos que assegurem o monitoramento da satisfação do negócio com os acordos de nível de serviço estabelecidos;
- e) controles internos que assegurem a integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de capacidade e de disponibilidade na definição e aferição das metas dos níveis de serviço;
- f) o estabelecimento dos acordos de nível de serviço, contendo, no mínimo: definição das metas de qualidade e de desempenho dos serviços; e os papéis e responsabilidades da unidade de TI e do negócio; e
- g) o estabelecimento dos acordos de nível operacional que suportarão os acordos de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

nível de serviço firmados com o negócio para os serviços entregues pela TI.

II- aprimore seu processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) definição das atividades estabelecer, revisar e disponibilizar o catálogo de serviços de TI;
- c) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua;
- d) revisão do catálogo de serviço de TI para o negócio, de forma a conter, no mínimo, os seguintes elementos: os acordos de nível de serviço, quem pode solicitar os serviços e a forma de solicitação dos serviços disponíveis; e
- e) catálogo de serviço técnico, que contenha, no mínimo, os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs) necessários para o funcionamento dos serviços.

III- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de capacidade de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- b) descrição das atividades de monitoramento, análise, ajuste e implementação eficiente das capacidades dos serviços;
- c) definição dos subprocessos de capacidade de negócio, contendo, no mínimo, a descrição das atividades previstas;
- d) definição dos subprocessos de capacidade de serviço e de capacidade de componente, contendo, no mínimo, a descrição das atividades de gerenciamento, controle e previsão de desempenho, utilização e cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI; e
- e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IV- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) definição das atividades desenhar, implementar, medir, gerenciar e melhorar a disponibilidade dos serviços e componentes de TI;
- c) definição e aferição de indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços e componentes individuais de TI; e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

V- aprimore e aprove formalmente seu processo de gerenciamento de mudanças de TI, de forma a contemplar os seguintes elementos:

a) papéis e responsabilidades, em especial do gerente de mudanças e do comitê gestor de mudanças;

b) o detalhamento das atividades previstas no processo, quanto ao registro, análise, priorização, autorização e acompanhamento da implantação das mudanças;

c) definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua; e

d) revisão do modelo de RdM (Requisição de Mudança), incluindo: a definição das responsabilidades das autoridades de mudança, procedimentos de escalada e sugestão de impacto e urgência.

VI- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;

b) detalhamento das atividades previstas no processo, em especial quanto à identificação dos itens de configuração



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

(ICs), contendo, no mínimo: definição dos critérios para a seleção dos ICs e seus componentes, identificadores únicos, especificação dos atributos relevantes e proprietário responsável;

- c) controles internos que assegurem a manutenção, atualização e histórico das configurações dos ICs;
- d) definição de um modelo lógico dos serviços, ativos e infraestrutura, que classifica os ICs e registra as dependências e/ou conexões entre eles;
- e) manutenção de uma base de dados de gerenciamento de configuração (BDGC) com o registro dos ICs (itens de configuração) e seus relacionamentos;
- f) interface com os processos pertinentes, em especial com o processo de gerenciamento de mudanças; e
- g) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

VII- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- b) descrição das etapas de planejamento, construção e teste, implantação, revisão e fechamento;
- c) plano de liberação e implantação, prevendo, entre outros elementos, a transferência de conhecimentos para os usuários e as funções de operação de serviço;
- d) interface com os processos de gerenciamento de mudanças e de configuração e ativos de TI; e
- e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

VIII- defina, aprove formalmente e implante seu processo de gerenciamento de conhecimento de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) descrição das atividades de concepção e manutenção das bases de conhecimento de incidentes e problemas;
- c) controles internos que garantam sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação, com vistas à manutenção da base de conhecimento; e
- d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

IX- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de eventos de TI, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) detalhamento das atividades previstas, contendo, no mínimo: detecção, classificação e resposta aos eventos;
- c) procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho e Acordos de Nível de Serviço (ANS);
- d) interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e
- e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

X- aprimore seu processo de gerenciamento de incidentes de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) interface como o processo de gerenciamento de problemas; e
- b) definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

XI- aprimore seu processo de cumprimento de requisições de TI, definindo indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

XII- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de problemas, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos no processo;
- b) detalhamento das atividades previstas no processo, contendo, no mínimo: detecção, registro, categorização, priorização, investigação e diagnóstico, solução de contorno, registro de erro conhecido, resolução, fechamento de problemas e revisão de problemas graves;
- c) interface com os processos de gerenciamento de incidentes;
- d) a interface com os processos de gerenciamento de mudança; e
- e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

2.1.2 Avaliação da capacidade em gerenciamento de serviços de TI

A partir da análise dos processos de gerenciamento de serviços de TI pertencentes ao escopo desta auditoria, verificou-se que o TRT da 1ª Região encontra-se em um nível de capacidade Inicial, pois o índice de capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI) foi calculado em 0,58, conforme detalhado na Tabela 4.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Etapa	Processos ITIL	TRT1
Desenho de Serviço	Gerenciamento de Nível de Serviço	1
	Gerenciamento de Catálogo de Serviço	1
	Gerenciamento de Capacidade	0
	Gerenciamento de Disponibilidade	0
	Capacidade no Desenho de Serviços	0,5
Transição de Serviço	Gerenciamento de Mudança	1
	Gerenciamento de Configuração e de Ativo de Serviço	0
	Gerenciamento de Liberação e Implantação	0
	Gerenciamento de Conhecimento	0
	Capacidade na Transição de Serviços	0,25
Operação de Serviço	Gerenciamento de Evento	0
	Gerenciamento de Incidente	2
	Cumprimento de Requisição	2
	Gerenciamento de Problema	0
	Capacidade na Operação de Serviços	1
Capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI)		0,58

Tabela 4. iGerServTI apurado para o TRT da 1ª Região.

Passa-se à análise do nível de capacidade em cada etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Na etapa de desenho de serviço, destaca-se que a média na Justiça do Trabalho foi 1,49. Observa-se, portanto, que o TRT encontra-se em um nível inferior da média nacional, pois o índice apurado foi 0,5.

Acerca disso, cabe destacar que o nível de capacidade aferido para os processos de gerenciamento de capacidade e de disponibilidade foi Inexistente, o que contribuiu para que o TRT ficasse abaixo da média nacional, conforme ilustrado na Figura 2.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

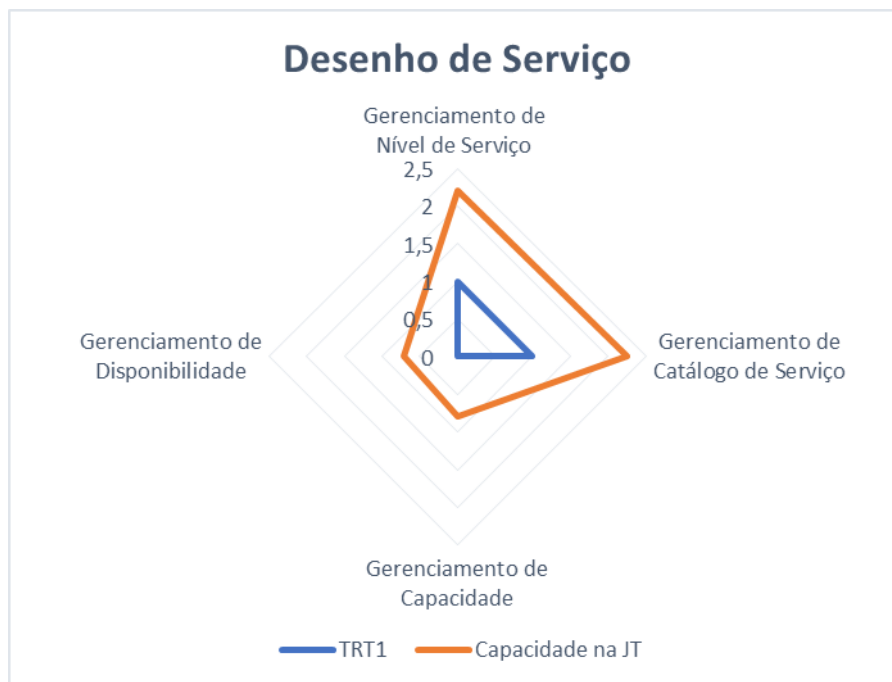


Figura 2. Nível de capacidade por processo na etapa de Desenho de Serviço.

Da mesma forma, na etapa de transição de serviço, enquanto a média nacional foi 1,24, o TRT alcançou o índice de 0,25. Cabe destacar que, dos quatro processos avaliados, apenas o processo de gerenciamento de mudanças foi classificado no nível Inicial, os demais foram considerados inexistentes, o que impactou negativamente o índice mensurado para esta etapa, conforme a Figura 3.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

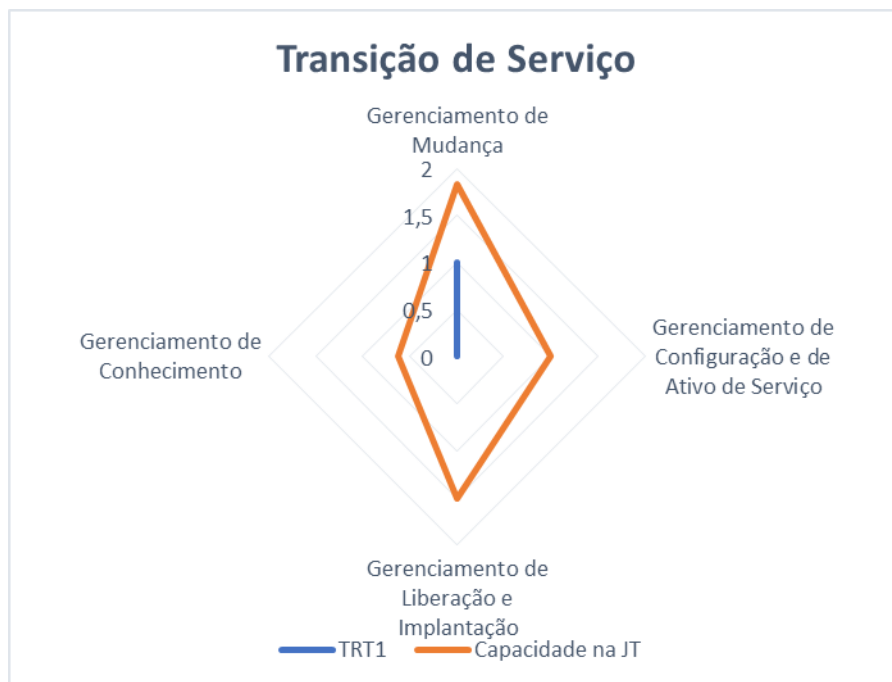


Figura 3. Nível de capacidade por processo na etapa de Transição de Serviço.

Em relação à etapa de operação de serviço, verifica-se que o índice apurado foi 1, logo, um pouco inferior da média nacional que foi 1,47. Acerca disso, destaca-se a inexistência dos processos de gerenciamento de evento e de problema, o que contribuiu para essa diferença em relação à média da Justiça do Trabalho, conforme a Figura 4.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

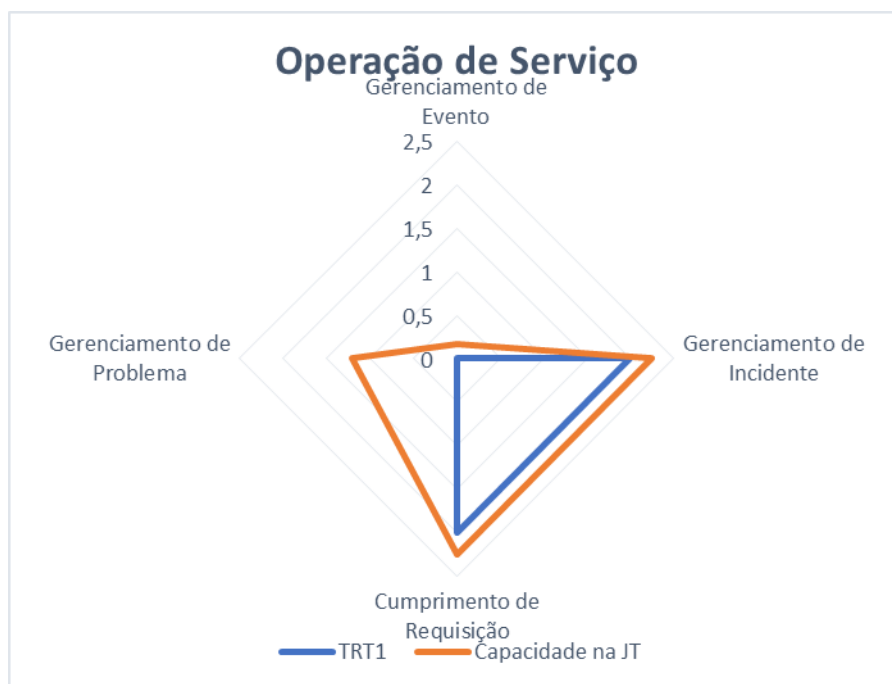


Figura 4. Nível de capacidade por processo na etapa de Operação de Serviço.

Verifica-se na Figura 5, que o índice alcançado pelo TRT na etapa de Operação de Serviço está bem próximo da média na Justiça do Trabalho. Nesse sentido, constata-se que poucos aprimoramentos são necessários para que o TRT se enquadre na mesma realidade da média dos demais Tribunais Regionais do Trabalho.

Por outro lado, em relação às demais etapas, verifica-se que há oportunidade de aprimoramento, em especial quanto ao estabelecimento e efetiva implantação dos processos considerados inexistentes, conforme os critérios adotados nesta avaliação.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

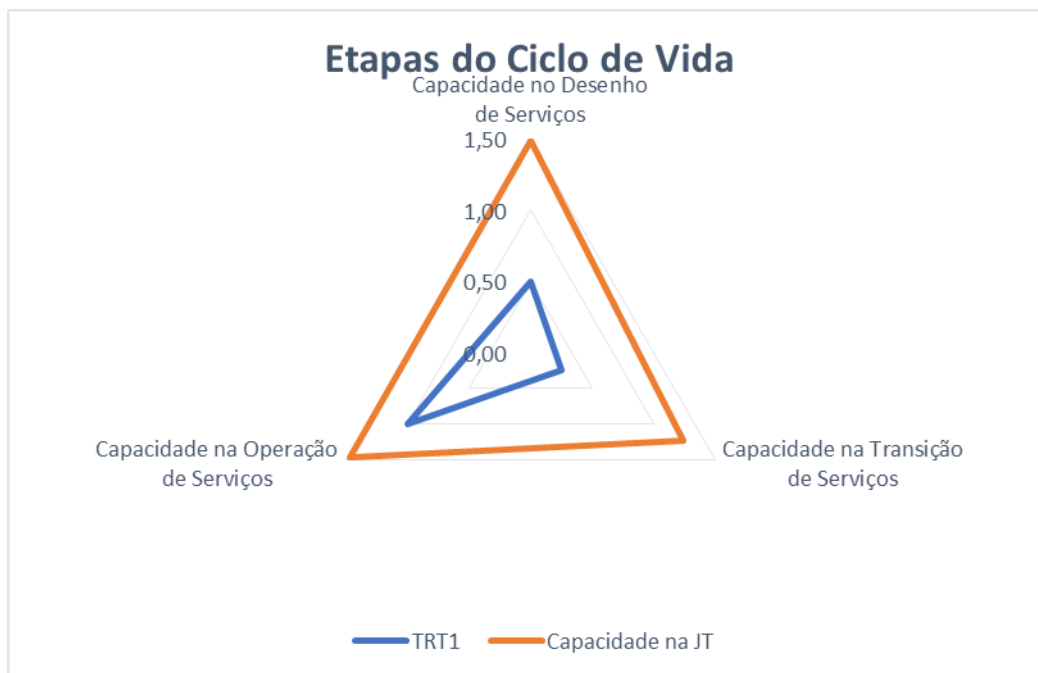


Figura 5. Nível de capacidade por etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Por fim, convém relembrar que iGerServTI não tem fim nele próprio. Isto é, não há qualquer proposição de que o TRT busque níveis aprimorados em todos os processos nas etapas do ciclo de vida dos serviços TI.

No entanto, o Tribunal deve avaliar se o diagnóstico apresentado pelo índice, somado à análise crítica de suas necessidades, de sua realidade e dos riscos relevantes, pode contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia que vise ao aprimoramento de sua capacidade no gerenciamento de serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.2 Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região

2.2.1 Falhas no gerenciamento de serviços de TI

2.2.1.1 Situação encontrada

Verificaram-se falhas no gerenciamento de serviços de TI do Tribunal, no tocante à definição, à formalização e/ou à implantação dos processos de trabalho que apoiam o planejamento, a execução e o monitoramento dos serviços de TI, consoante descrito a seguir.

a) Gerenciamento de Disponibilidade de TI.

Em resposta aos itens 14 e 15 da RDI n.º 78/2020, o TRT encaminhou o processo de gerenciamento de disponibilidade definido e a Portaria GP n.º 64/2019, que formaliza o processo de disponibilidade no âmbito do Tribunal.

Da análise da documentação encaminhada, verificou-se a oportunidade de melhoria do processo em razão da ausência de previsão de mensuração dos indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços TI e da ausência de integração do processo com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas, no intuito de auxiliar a resolução de incidentes e problemas relacionados à disponibilidade de serviços e componentes.

Acerca disso, cumpre esclarecer que compreende o escopo do processo de gerenciamento de disponibilidade de TI observar os aspectos de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços de TI e dos componentes que os suportam, por meio de indicadores que mensuram, por exemplo, o



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

tempo médio entre as falhas ou incidentes de um serviço e o tempo médio de restauração de um serviço.

Observou-se, ainda, que foi definido um único indicador para o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI do TRT2, que mensura anualmente o percentual de indisponibilidades programadas para os serviços críticos. Entretanto, verificou-se que não foram definidas metas de desempenho para o indicador com vistas à melhoria contínua do processo.

Ante o exposto, impende ressaltar que o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI é o processo responsável por garantir que os serviços de TI atendam às necessidades atuais e futuras de disponibilidade do negócio de uma maneira eficiente e com um custo adequado. Entre suas principais atividades estão desenho, implementação, mensuração, gerenciamento e melhoria contínua da disponibilidade dos serviços e componentes de TI.

Assim sendo, o processo de gerenciamento de disponibilidade tem grande importância no gerenciamento dos serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.

Conclui-se, portanto, pela necessidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de disponibilidade no Tribunal.

b) Gerenciamento de Mudanças de TI.

Em resposta ao item 19 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de mudanças de TI foi formalizado por meio da Portaria GP n.º 57/2019.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se a oportunidade de aprimoramento do processo mediante a definição de controles internos que assegurem o registro de todas as mudanças de itens de configuração (ICs) no Sistema de Gerenciamento de Configurações (SGC), pois o processo não prevê atividade que assegure a manutenção/atualização da base de dados de gerenciamento de configuração (BDGC).

Em relação ao modelo de Requisição de Mudança (RdM) utilizado no processo, verificou-se que não há definição das responsabilidades das autoridades de mudança, apenas a identificação do requisitante, e o registro dos procedimentos de escalada, caso ocorra algum problema na execução da mudança.

Acerca disso, convém ressaltar que a definição das responsabilidades e o planejamento do escalonamento de questões relativas a desvios durante a execução das mudanças contribuem para a eficiência do processo e mitiga os riscos da mudança não alcançar seus objetivos ou gerar impacto no serviço alterado.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de mudanças de TI no âmbito do Tribunal.

c) Gerenciamento de Conhecimento de TI.

Em resposta aos itens 30 e 31 da RDI 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de conhecimento definido e formalizado. Informou ainda que houve um projeto que gerou um mapa do conhecimento inicial, regras e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

responsáveis para atualização dos conteúdos e está programada para o presente exercício a elaboração de um processo relativo ao tema.

Sem prejuízo, da amostra dos registros de conhecimento encaminhada em resposta ao item 25 da RDI n.º 6/2021, verificou-se que o TRT dispõe de procedimento automatizado para o registro dos conhecimentos. No entanto, não se trata de um processo de gerenciamento de conhecimento definido e implementado, pois inexistem controles que assegurem manutenção contínua das informações na base de conhecimento de TI no Tribunal.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de conhecimento objetiva garantir que a pessoa certa tenha o conhecimento correto, no momento que necessita, para entregar e apoiar os serviços de TI requeridos pelo negócio por meio da concepção e manutenção de bases de conhecimento de TI.

Nesse sentido, cabe salientar a importância da integração do processo de gerenciamento de conhecimento de TI com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação no ambiente de TI. Os processos citados são fontes de informação e promovem atualizações constantes nas bases de conhecimento.

Do exposto, conclui-se pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de conhecimento de TI no Tribunal.

d) Gerenciamento de Eventos de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Em resposta ao item 34 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de eventos de TI formalmente instituído. Informou, ainda, que há previsão de sua definição no primeiro semestre de 2021.

O processo de gerenciamento de eventos de TI visa, a partir do monitoramento de eventos e baseando-se nos padrões de desenho de serviço e Acordo de Nível de Serviço (ANS), detectar desvios da operação normal ou esperada de um serviço, recomendando a ação de controle apropriada, proporcionando a redução de interrupções de serviços, maior eficiência no gerenciamento de serviços de TI e a redução do consumo de recursos da organização.

Conclui-se, portanto, que há necessidade de definir e formalizar o processo de gerenciamento de eventos de TI, alinhado com as boas práticas preconizadas pelo *framework* ITIL, contendo, no mínimo: a definição dos papéis e responsabilidades; o detalhamento das atividades previstas no processo, entre estas, detecção (monitoramento de eventos), classificação (ex.: informativos operacionais, alertas e exceções) e resposta ao evento; procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho de serviço e ANS; interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e a definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

e) Gerenciamento de Problemas de TI.

Em resposta aos itens 42 e 43 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de problemas



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

de TI definido e formalmente instituído, por meio da Portaria GP n.º 57/2015.

O processo de gerenciamento de problemas visa diagnosticar a causa raiz dos incidentes, formular uma solução efetiva e duradora, documentar e comunicar os erros conhecidos, além de iniciar ações para melhoria ou correção da situação, evitando, assim, o surgimento de novos problemas e/ou a recorrência de incidentes, podendo causar a indisponibilidade dos serviços, com conseqüente impacto adverso para a organização.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se a definição de oito indicadores de desempenho, contudo somente um com metas estabelecidas.

O TRT justificou a inexistência de metas para esses indicadores de desempenho, considerando a ausência de critérios objetivos, como no caso do indicador de "Percentual de problemas solucionados dentro do período", onde justifica que "A meta não será definida porque não há critérios objetivos para o controle dos problemas solucionados dentro de um período e alguns problemas dependem de ações de agentes externos à Setic."

Cabe destacar que a definição de indicadores de desempenho sem metas estabelecidas cumpre o papel de ferramenta métrica de gestão, mediante apuração de dados quantitativos, porém não contribui efetivamente para a melhoria contínua do processo.

Sendo assim, recomenda-se ao TRT que revise os indicadores definidos, de forma que estes, a partir do alcance



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

de suas metas, possam efetivamente contribuir para a melhoria do processo de gerenciamento de problemas de TI.

Quanto à implantação do processo, foi solicitada ao Tribunal, por mensagem eletrônica, enviada em 19/4/2021, amostra com os últimos cinco registros de problemas de TI. Em resposta, o TRT disponibilizou a documentação solicitada, e informou que não houve registro de problemas após maio de 2020. Ressaltou ainda, que, mediante a ausência de novos problemas, a revisão deste processo será priorizada, a fim de identificar possíveis impactos da realidade do teletrabalho no seu fluxo de atividades e o seu monitoramento.

Depreende-se, portanto, que, apesar de formalmente estabelecido, o processo não vem sendo observado no âmbito do Tribunal, logo convém que sejam definidos controles internos que assegurem sua observação sistemática para os diversos tipos de incidentes e problemas, visando à mitigação dos riscos no gerenciamento dos serviços de TI

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de problemas de TI no âmbito do Tribunal.

2.2.1.2 Manifestação dos Gestores

Em sua manifestação, no tocante ao processo de gerenciamento de disponibilidade de TI, o TRT informou que os indicadores estratégicos de disponibilidade dos serviços de TIC foram medidos nos ciclos 2015-2020 do PEI e 2016-2020 do PETIC do TRT2. Encaminhou *link* para sítio do TRT, para relatórios com os valores desses indicadores apurados em cada ano.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Informou ainda que, diante da iminente revisão da documentação do processo de gerenciamento de disponibilidade, os indicadores estratégicos serão adaptados e migrados para o processo.

Em relação ao processo de gerenciamento de mudança, o TRT argumenta que este processo possui grande interface com o processo de gerenciamento de liberação e implantação, e esclarece que o primeiro processo é responsável pelo planejamento e aprovação da mudança, e o segundo pela sua operacionalização.

Nesse esteira, o TRT acrescenta que a atividade "Implantar", prevista no processo de gerenciamento de liberação e implantação, é a interface com o processo gerenciamento de configuração e ativos de serviços, pois é nessa atividade que ocorre a atualização da BDGC (Base de Dados de Gerenciamento de Configuração).

Quanto à proposta de encaminhamento de revisão do modelo de Requisição de Mudança (RdM) utilizado no processo, o TRT argumenta que entende que as autoridades de mudança e suas responsabilidades estão contempladas no processo, por meio do seu Comitê Consultivo de Mudanças (CCM), e que, apesar de não ser feito o trabalho com controle de escalada, quando necessário, é feita a ampliação do grupo participante do CCM, a depender do escopo da mudança, e que o mesmo grupo participa das aprovações previstas para essas mudanças.

No tocante ao processo de conhecimento, o TRT esclareceu que, apesar da situação encontrada pela ação de auditoria de inexistência do processo de gerenciamento de conhecimento de TI, existem controles que asseguram a



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

manutenção contínua das informações na base de conhecimento de TI do Tribunal, por meio das atividades "Atualizar base de conhecimento" nas raias "Analista do Processo" e "Representante Técnico" do processo "Gerenciamento de Incidentes". Acrescentou, ainda, que essas atividades são controladas por meio de indicador definido no contrato com a empresa prestadora de serviços de atendimento, no item 1.5.6.1 do Contrato n.º 58/2020. Encaminhou relatório de controle do indicador.

Por fim, o TRT ratificou os apontamentos feitos nos processos de gerenciamento de eventos TI e gerenciamento de problemas de TI, para os quais não trouxe novos elementos.

2.2.1.3 Análise e conclusão

Da análise da manifestação do Tribunal, verifica-se que as falhas apontadas foram parcialmente sanadas.

No tocante ao processo de disponibilidade de TI, verificou-se a existência e a mensuração dos indicadores de desempenho, bem como a definição de metas com vistas à melhoria contínua do processo. Logo, o apontamento foi superado.

Em relação à interface com o processo de gerenciamento de configuração e ativos de serviço, ou o Sistema de Gerenciamento de Configurações (SGC), depreende-se, do esclarecimento do TRT, que o controle interno proposto nos encaminhamentos está implementado no processo de gerenciamento de liberação e implantação, logo, a falha não mais subsiste.

Entretanto, em relação ao modelo de Requisição de Mudança (RdM) utilizado no processo, o TRT, em sua



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

manifestação, abordou a definição de papéis e responsabilidades no processo de gerenciamento de mudanças, o que não se confunde com a definição de responsabilidades e procedimentos de escalada abordados neste achado de auditoria.

O presente achado trata da definição de responsabilidades e procedimentos de escalada para cada solicitação de mudança a ser tratada pelo processo.

A oportunidade de melhoria identificada consiste na revisão do modelo de Requisição de Mudança, de forma a prever a definição de responsabilidades específicas para cada mudança, por exemplo, o responsável pela homologação dos testes do pacote de serviço a ser implantado e o responsável pela aceitação da implantação em produção, que pode envolver representantes das unidades de negócio que, não necessariamente, precisam compor o Comitê Consultivo de Mudanças.

Da mesma forma, a previsão de procedimentos de escalada, na própria requisição de mudança, confere maior agilidade na solução de desvios durante a execução daquela mudança específica e contribui para minimizar os impactos nos demais serviços.

Isto posto, conclui-se que o presente achado foi parcialmente sanado e que a oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de mudança, no tocante à revisão do seu modelo de Requisição de Mudança, ainda persiste.

Quanto ao processo de gerenciamento de conhecimento de TI, em que pesem os controles existentes no processo de gerenciamento de incidentes para a manutenção contínua da base



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

de conhecimento, estes não são suficientes para afastar o achado de auditoria.

Nesse sentido, cumpre esclarecer que a base de conhecimento de TI não é mantida apenas pelo processo de incidentes, mas sim pela integração com todos os processos de gerenciamento de serviços de TI. A definição de um processo específico para a manutenção da base de conhecimento de TI objetiva a transparência e o fácil acesso às informações necessárias para a manutenção e o apoio aos serviços de TI.

Por fim, ante concordância do Tribunal com os demais apontamentos desta avaliação, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento do gerenciamento de serviços de TI no Tribunal.

2.2.1.4 Objetos analisados

- Manifestação e documentação encaminhada pelo TRT em resposta às RDIs n.ºs 78/2020 e 6/2021.

2.2.1.5 Critérios de auditoria

- ITIL V3.

2.2.1.6 Evidências

- Resposta ao Questionário de Gestão de TI - itens 14, 15, 18, 19, 30, 31, 34, 42 e 43;
- Resposta à RDI n.º 6/2021 - item 25;
- Gerenciamento de Mudanças - Especificação do processo;
- Modelo de Requisição de Mudança (RdM);



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- Amostra da base de conhecimento;
- Processo de gerenciamento de problemas; e
- Resposta à mensagem eletrônica enviada em 19/4/2021 ao Secretário de TIC.

2.2.1.7 Causas

- Falhas no modelo de gerenciamento de serviços de TI; e
- Fase incipiente de implantação dos processos de gerenciamento de serviços de TI.

2.2.1.8 Efeitos

- Risco no gerenciamento dos serviços TI; e
- Risco de indisponibilidade nos serviços de TI.

2.2.1.9 Proposta de encaminhamento

Recomendar ao TRT da 2ª Região que:

I- aprimore seu processo de gerenciamento de disponibilidade de TI, incluindo a definição e aferição de indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços e componentes individuais de TI;

II- aprimore seu processo de gerenciamento de mudanças de TI, incluindo a revisão do modelo de RdM (Requisição de Mudança), contendo: as



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

responsabilidades das autoridades de mudança e os procedimentos de escalada.

III- defina, aprove formalmente e implante seu processo de gerenciamento de conhecimento de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) descrição das atividades de concepção e manutenção das bases de conhecimento de incidentes e problemas;
- c) controles internos que garantam sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação, com vistas à manutenção da base de conhecimento; e
- d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IV- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de eventos de TI, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) detalhamento das atividades previstas, contendo, no mínimo: detecção, classificação e resposta aos eventos;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- c) procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho e Acordos de Nível de Serviço (ANS);
- d) interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e
- e) definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

V- aprimore seu processo de gerenciamento de problemas de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) revisão dos indicadores definidos para o processo, de modo a contribuir para a sua melhoria contínua; e
- b) controles internos que assegurem a sua plena observância.

2.2.2 Avaliação da capacidade em gerenciamento de serviços de TI

A partir da análise dos processos de gerenciamento de serviços de TI pertencentes ao escopo desta auditoria, verificou-se que o TRT da 2ª Região encontra-se em um nível de capacidade Aprimorado, pois o índice de capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI) foi calculado em 2,42, conforme detalhado na Tabela 5.

Etapa	Processos ITIL	TRT2
Desenho de Serviço	Gerenciamento de Nível de Serviço	3
	Gerenciamento de Catálogo de Serviço	3



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

	Gerenciamento de Capacidade	3
	Gerenciamento de Disponibilidade	3
	Capacidade no Desenho de Serviços	3
Transição de Serviço	Gerenciamento de Mudança	3
	Gerenciamento de Configuração e de Ativo de Serviço	3
	Gerenciamento de Liberação e Implantação	3
	Gerenciamento de Conhecimento	0
	Capacidade na Transição de Serviços	2,25
Operação de Serviço	Gerenciamento de Evento	0
	Gerenciamento de Incidente	3
	Cumprimento de Requisição	3
	Gerenciamento de Problema	2
	Capacidade na Operação de Serviços	2,00
Capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI)		2,42

Tabela 5. iGerServTI apurado para o TRT da 2ª Região.

Passa-se à análise do nível de capacidade em cada etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Na etapa de desenho de serviço, destaca-se que a média na Justiça do Trabalho foi 1,49. Observa-se, portanto, que o TRT encontra-se em um nível superior da média nacional, pois o índice apurado foi 3.

Acerca disso, cabe destacar que o nível de capacidade aferido para todos os processos desta etapa foi Aprimorado, conforme ilustrado na Figura 6.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

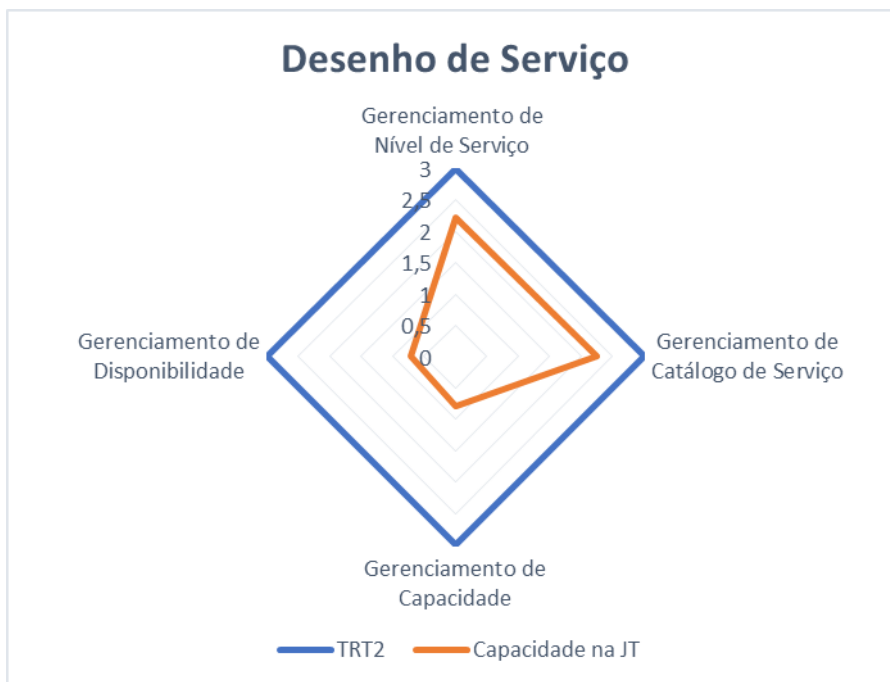


Figura 6. Nível de capacidade por processo na etapa de Desenho de Serviço.

Da mesma forma, na etapa de transição de serviço, enquanto a média nacional foi 1,24, o TRT alcançou o índice de 2,25. Cabe destacar que, dos quatro processos avaliados, o processo de gerenciamento de conhecimento foi classificado como Inexistente, todos os demais foram classificados como Aprimorado, o que impactou positivamente o índice mensurado para esta etapa, conforme a Figura 7.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

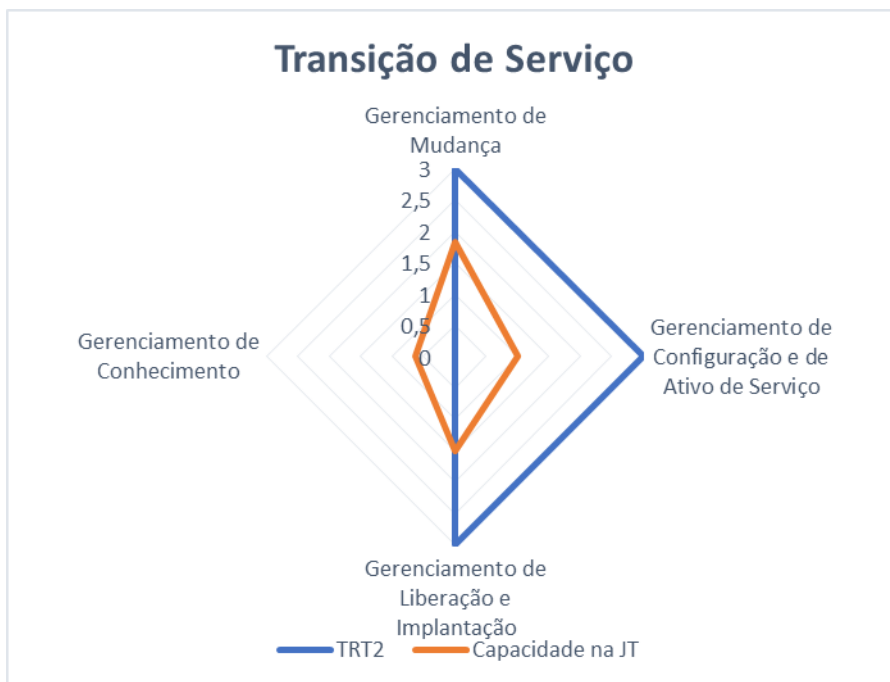


Figura 7. Nível de capacidade por processo na etapa de Transição de Serviço.

Em relação à etapa de operação de serviço, verifica-se que o valor do índice apurado foi 2, logo, também acima da média nacional que foi de 1,47. Acerca disso, destacam-se os processos de gerenciamento de incidente e de cumprimento de requisição, ambos classificados como Aprimorado, conforme a Figura 8.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

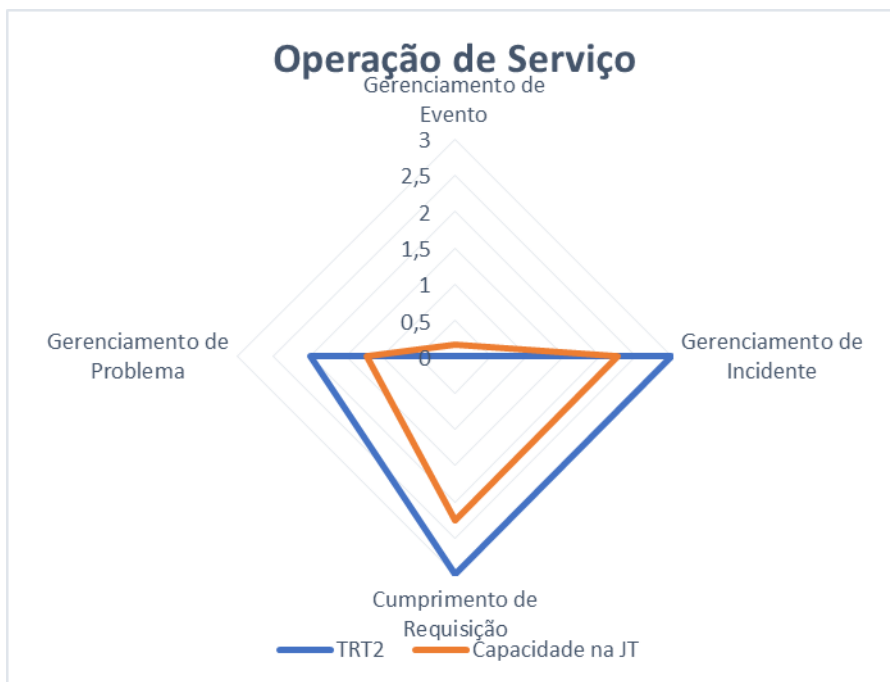


Figura 8. Nível de capacidade por processo na etapa de Operação de Serviço.

Como pode ser observado na Figura 9, o índice alcançado pelo TRT em todas as etapas do ciclo de vida dos serviços de TI está acima da média na Justiça do Trabalho. Nesse sentido, contata-se que o Tribunal pode ser uma boa fonte para a divulgação de boas práticas e compartilhamento de experiências acerca do gerenciamento de serviços TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

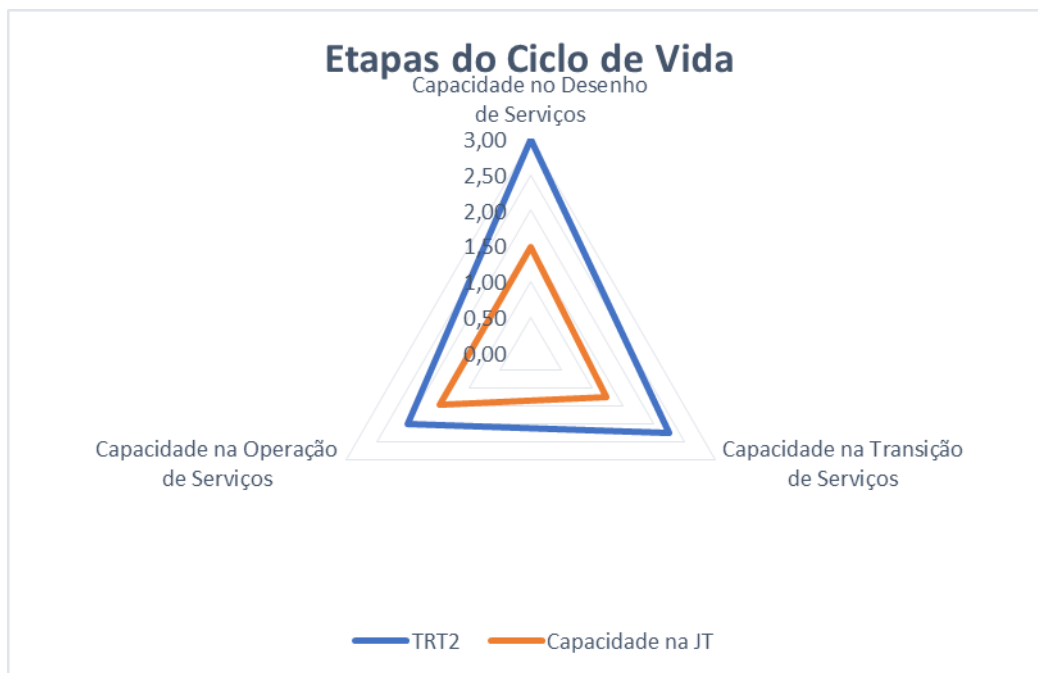


Figura 9. Nível de capacidade por etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Por fim, convém relembrar que iGerServTI não tem fim nele próprio. Isto é, não há qualquer proposição de que o TRT busque níveis aprimorados em todos os processos nas etapas do ciclo de vida dos serviços TI.

No entanto, o Tribunal deve avaliar se o diagnóstico apresentado pelo índice, somado à análise crítica de suas necessidades, de sua realidade e dos riscos relevantes, pode contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia que vise o aprimoramento de sua capacidade no gerenciamento de serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.3 Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região

2.3.1 Falhas no gerenciamento de serviços de TI

2.3.1.1 Situação encontrada

Verificaram-se falhas no gerenciamento de serviços de TI do Tribunal, no tocante à definição, à formalização e/ou à implantação dos processos de trabalho que apoiam o planejamento, a execução e o monitoramento dos serviços de TI, consoante descrito a seguir.

a) Gerenciamento de Nível de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 2 e 3 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de nível de serviço de TI definido e formalizado, por meio da Ordem de Serviços DG/DSCI n.º 1/2015 e da Resolução GP n.º 154/ 2020.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se a oportunidade de melhoria do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal, em razão da ausência de monitoração da satisfação dos usuários com os níveis de serviço estabelecidos e da falta de integração com os processos de gerenciamento de incidente, de capacidade e de disponibilidade no que tange à definição e à aferição do cumprimento das metas dos níveis de serviço.

Verificou-se ainda a oportunidade de aprimoramento nos acordos de nível de serviço (ANS) do Tribunal, visto que, pela documentação encaminhada, não foi possível identificar a definição das metas de qualidade e desempenho dos serviços e dos papéis e responsabilidades da TI e dos usuários. Em



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

resposta ao item 5 da RDI n.º 6/2021, o TRT encaminhou, como amostra dos ANS estabelecidos, lista contendo os principais serviços judiciários e os acordos de nível de serviço para a resolução de incidentes e requisições para estes serviços, em horas úteis. Como exemplo, verificou-se que, para o serviço "AUD", foram firmados os seguintes ANS: de até 24 horas úteis para solução das demandas "Backup AUD", "Configuração AUD" e "Erro AUD" e de até 6 horas úteis para a demanda "Instalação AUD". No entanto, observou-se que não foram definidas outras metas relevantes para o serviço, tais como metas de disponibilidade, de capacidade e/ou de restauração do serviço.

Por oportuno, cumpre ressaltar que o gerenciamento de nível de serviço de TI consiste em planejar, coordenar, desenhar, acordar, monitorar e divulgar os resultados dos acordos de nível de serviço, com o intuito de assegurar que os serviços sejam entregues pela TI buscando atender às expectativas e às necessidades do negócio. O acordo de nível de serviço (ANS), por sua vez, é um contrato firmado entre a área de TI e seus usuários, que contém as condições que um serviço precisa atender para ser considerado satisfatório. Portanto, o ANS deve estabelecer critérios objetivos para medir a qualidade e o desempenho do serviço, definindo, por exemplo, metas de disponibilidade e de restauração do serviço e não só o tempo de resolução de incidentes e requisições relativas ao serviço.

Assim sendo, em que pese o TRT tenha definido metas de tratamento de incidentes e requisições para os serviços disponibilizados, verifica-se a oportunidade de aprimoramento dos ANS na definição das metas de qualidade e desempenho para



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

os serviços, bem como na definição das responsabilidades da TI e do negócio no acordo firmado.

Em resposta ao item 7 da RDI n.º 6/2021, o TRT informou que não foram estabelecidos os acordos de nível operacional para suportar os ANS definidos junto às áreas de negócio e que, ao estabelecer os acordos de nível de serviço, foram considerados somente a média no tempo de atendimento para cada serviço ofertado pela TI ao longo de um ano.

Acerca disso, cumpre ressaltar que, à luz das definições do *framework* ITIL, critério de auditoria adotado nesta avaliação, o gerenciamento de nível de serviço inclui as atividades de desenvolver e gerenciar os acordos de nível operacional (ANO) para garantir o alinhamento de suas metas com as metas dos acordos de nível de serviço (ANS). Ainda, segundo a boa prática, o ANO deve ser estabelecido entre as unidades internas da TI envolvidas na entrega ou na solução de demandas de um serviço, com o objetivo de garantir que o acordo de nível de serviço com o negócio seja cumprido. Na mesma esteira, uma vez que já foi apontada a necessidade de aprimoramento nos acordos de nível de serviço (ANS) estabelecidos pelo TRT, a discussão interna na TI e o estabelecimento dos acordos de nível operacional contribuirão para a melhoria dos ANS, em especial no tocante à definição das metas de qualidade e desempenho para os serviços de TI.

Ante o exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal.

b) Gerenciamento de Catálogo de Serviço de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Em resposta aos itens 6 e 7 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI está definido e formalmente instituído, por meio da Ordem de Serviços DG/DSCI n.º 1/2015 e da Resolução GP n.º 154/ 2020.

Da análise do catálogo de serviços de TI do TRT, verificou-se a oportunidade de melhoria em razão da ausência de alguns elementos mínimos, tais como: os acordos de nível de serviço (ANS) para os serviços, quem pode solicitar o serviço disponibilizado e a forma de solicitação dos serviços de TI.

Em relação ao catálogo de serviço técnico, observou-se também oportunidade de melhoria, uma vez que essa visão não contempla os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs).

Nesse sentido, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento do catálogo de serviço de TI tem como objetivo prover e manter uma fonte única de informação sobre todos os serviços operacionais e aqueles que estão sendo preparados para entrar em produção. O catálogo de serviço de TI para o negócio é um instrumento que reúne todos os serviços que a área de tecnologia da informação oferece e as principais informações sobre elas para os usuários. Esse catálogo deve conter a descrição do serviço, quem pode solicitá-lo, como solicitar (processos e ferramentas), os níveis de qualidade e disponibilidade acordados, prazo para restabelecimento do serviço, entre outras informações relevantes para dar visão e transparência aos produtos entregues pela TI. Já o catálogo de serviço técnico é um instrumento interno da TI, que deve conter os detalhes dos serviços e seus relacionamentos com os



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

componentes e com os itens de configuração (ICs) necessários para o funcionamento dos serviços.

Pelo exposto, conclui-se pela oportunidade de melhoria do processo gerenciamento de catálogo de serviço de TI no Tribunal.

c) Gerenciamento de Capacidade de TI.

Em resposta aos itens 10 e 11 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de capacidade de TI está definido e formalmente instituído, por meio da Ordem de Serviços DG/DSCI n.º 1/2015 e da Resolução GP n.º 154/2020.

Da análise da documentação encaminhada, verificou-se a oportunidade de melhoria no processo de gerenciamento de capacidade, visto que não trata dos gerenciamentos específicos de capacidade de negócio, de serviço e de componente e não prevê, entre outras, atividades para controlar a capacidade dos componentes individuais de TI que constituem os serviços e a capacidade para atendimento dos níveis de serviço acordados.

No tocante a isso, cumpre ressaltar que, à luz do *framework* ITIL, o processo de gerenciamento de capacidade de TI compreende o subprocesso de capacidade de negócio, que visa assegurar que as necessidades atuais e futuras do negócio sejam consideradas nas operações de TI, bem como os subprocessos de capacidade de serviço e capacidade de componentes, nos quais se gerencia, controla e prevê o desempenho, a utilização e as cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Outro ponto de aprimoramento observado é a ausência de integração do processo com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas no intuito de auxiliar a resolução de incidentes e problemas relacionados à capacidade de serviços e componentes.

Observou-se ainda que não foram definidos indicadores e metas específicos para melhoria contínua do processo.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de capacidade tem o objetivo de garantir que todos os recursos de TI que compõem um determinado serviço sejam monitorados e medidos, e que os dados coletados sejam registrados, analisados e reportados. Entre suas principais atividades, estão monitoramento, análise, ajuste e implementação eficiente das capacidades dos serviços e de seus componentes. Logo, por meio do gerenciamento de capacidade, busca-se o atendimento dos requisitos relacionados à capacidade e desempenho do ambiente de TI para um acordo de serviço a um custo viável.

Pelo exposto, conclui-se pela necessidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de capacidade de TI no Tribunal.

d) Gerenciamento de Disponibilidade de TI.

Em resposta ao item 14 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o mapeamento e definição do processo de gerenciamento de disponibilidade de TI está em fase de elaboração e encaminhou a documentação do projeto.

Da análise da documentação encaminhada, verificou-se que o mapeamento do processo está em fase inicial e que o



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

projeto se encontra na fase de reuniões de alinhamento com a equipe de modelagem do processo.

Isto posto, impende ressaltar que o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI é o processo responsável por garantir que os serviços de TI atendam às necessidades atuais e futuras de disponibilidade do negócio de uma maneira eficiente e com um custo adequado. Entre suas principais atividades estão desenho, implementação, mensuração, gerenciamento e melhoria contínua da disponibilidade dos serviços e componentes de TI.

Compreende o escopo do processo de gerenciamento de disponibilidade de TI também observar os aspectos de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços de TI e dos componentes que os suportam, por meio de indicadores de disponibilidade que mensuram, por exemplo, o tempo médio entre as falhas ou incidentes de um serviço e o tempo médio de restauração de um serviço.

Dessa forma, o processo de gerenciamento de disponibilidade tem grande importância no gerenciamento dos serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.

Conclui-se, portanto, pela necessidade de definição e formalização do processo de gerenciamento de disponibilidade no Tribunal.

e) Gerenciamento de Mudanças de TI.

Em resposta aos itens 18 e 19 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que existe processo de gerenciamento de mudanças de TI definido e formalmente instituído.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que a definição do processo deve ser aprimorada de forma a contemplar a definição do papel e responsabilidade do gerente de mudanças, por tratar-se de papel fundamental na operacionalização e melhoria do processo.

Outro ponto de aprimoramento é a definição de controles que assegurem o registro de todas as mudanças de itens de configuração (ICs) no Sistema de Gerenciamento de Configurações (SGC), pois, apesar de o processo prever a interface com o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, não existe a definição de uma atividade que assegure a manutenção/atualização da base de dados de gerenciamento de configuração (BDGC).

Em relação ao modelo de Requisição de Mudança (RdM) utilizado no processo, verificou-se, na amostra de RdMs disponibilizada pelo Tribunal, que não há definição das responsabilidades das autoridades de mudanças e o registro dos procedimentos de escalada, caso ocorra algum problema na execução da mudança. Acerca disso, convém ressaltar que a definição das responsabilidades e o planejamento do escalonamento de questões relativas a desvios durante a execução das mudanças contribuem para a eficiência do processo e mitiga os riscos da mudança não alcançar seus objetivos ou gerar impacto no serviço alterado.

Do exposto, conclui-se que pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de mudanças de TI no âmbito do Tribunal.

f) Gerenciamento de Configuração e Ativos de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Em resposta aos itens 22 e 23 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo está definido e formalmente instituído, por meio da Ordem de Serviços DG/DSCI n.º 1/2015 e da Resolução GP n.º 154/ 2020.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que processo descreve os papéis e responsabilidades, bem como as atividades dos subprocessos manter e auditar configuração.

No entanto, constatou-se que, na etapa de identificação dos itens de configuração (ICs), não há definição dos critérios para seleção dos ICs e seus componentes, a previsão da especificação dos atributos relevantes e a definição do proprietário responsável para cada IC.

Ressalta-se que as definições acima, na etapa de identificação dos ICs que irão compor a Base de Dados de Gerenciamento de Configuração (BDGC), contribuem para a completude dessa base e para a eficiência e eficácia do processo.

Por fim, verificou-se que a implantação do processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI no âmbito do Tribunal encontra-se em curso, pois, conforme a resposta do TRT ao item 13 da RDI n.º 6/2021, o TRT classificou os itens de configuração em "Ativos de Infraestrutura", "Ativos de Suporte e Microinformática" e "Ativos de Sistema" e destacou que, em relação aos sistemas, o cadastramento do PJe foi feito como um piloto e que os demais sistemas ainda serão cadastrados.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Do exposto, conclui-se que pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI no âmbito do Tribunal.

g) Gerenciamento de Liberação e Implantação de TI.

Em resposta ao item 26 da RDI n.º 78/2020, o TRT esclareceu que foi estabelecido formalmente um único processo de gerenciamento de mudanças e liberação.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que a descrição das atividades relacionadas à liberação e implantação de serviços de TI foi realizada de forma sucinta, logo há necessidade do detalhamento dessas atividades, descrevendo as etapas de planejamento, construção e teste, implantação, revisão e fechamento das liberações.

Na mesma esteira, verificou-se que processo não detalha os procedimentos dos planos de liberação e implantação, prevendo, entre outros elementos, a transferência de conhecimentos para os usuários e as funções de operação de serviço, assim como não estabelece procedimentos de aceite da liberação.

Acerca disso, convém ressaltar que a transferência de conhecimentos dos novos serviços, ou serviços alterados de TI, é fator primordial para que estes serviços efetivamente agreguem valor para a organização e que as estruturas de atendimento e suporte aos usuários possam fazê-lo com a qualidade esperada.

Outro ponto de aprimoramento, também descrito no processo de gerenciamento de mudanças, é a ausência de controles internos que assegurem o registro das liberações no



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Sistema de Gerenciamento de Configurações (SGC). Por último, verificou-se que não há definição de indicadores e metas específicos para o gerenciamento das liberações e implantações.

Conclui-se, portanto, pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI.

h) Gerenciamento de Eventos de TI.

Em resposta ao item 34 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de eventos de TI formalmente instituído.

O processo de gerenciamento de eventos de TI visa, a partir do monitoramento de eventos e baseando-se nos padrões de desenho de serviço e Acordo de Nível de Serviço (ANS), detectar desvios da operação normal ou esperada de um serviço, recomendando a ação de controle apropriada, proporcionando a redução de interrupções de serviços, maior eficiência no gerenciamento de serviços de TI e a redução do consumo de recursos da organização.

Conclui-se, portanto, que há necessidade de definir e formalizar o processo de gerenciamento de eventos de TI, alinhado com as boas práticas preconizadas pelo *framework* ITIL, contendo, no mínimo: a definição dos papéis e responsabilidades; o detalhamento das atividades previstas no processo, entre estas, detecção (monitoramento de eventos), classificação (ex.: informativos operacionais, alertas e exceções) e resposta ao evento; procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

padrões de desenho de serviço e ANS; interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e a definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

i) Gerenciamento de Incidentes de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de incidentes de TI formalmente instituído, por meio da Resolução GP n.º 154/2020.

O processo de gerenciamento de incidentes tem como propósito restaurar a operação normal de um serviço o mais rápido possível, minimizando os impactos adversos nas operações de negócio, mantendo a satisfação dos usuários e possibilitando que os níveis acordados de qualidade de serviço sejam mantidos.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que, apesar de haver a definição de indicadores de desempenho, estes não são aferidos, conforme resposta ao item 41 da mesma RDI, bem como não foram estabelecidas as respectivas metas com vistas à sua melhoria contínua.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de incidentes de TI no âmbito do Tribunal.

j) Gerenciamento de Requisições de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de cumprimento de requisições



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

de TI definido e formalmente instituído, por meio da Resolução GP n.º 154/2020.

O processo de cumprimento de requisições visa, principalmente, tratar as requisições de serviço de usuários, de forma a garantir sua satisfação, provendo um canal rápido e eficaz para que requisitem e recebam serviços padronizados e pré-definidos, além de ajudar com informações gerais, reclamações ou comentários.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que, apesar de haver a definição de indicadores de desempenho, estes não são aferidos, conforme resposta ao item 41 da mesma RDI, bem como não foram estabelecidas as respectivas metas com vistas à sua melhoria contínua.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de cumprimento de requisição no âmbito do Tribunal.

k) Gerenciamento de Problemas de TI.

Em resposta aos itens 42 e 43 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de problemas de TI definido e formalmente instituído, por meio da Resolução GP n.º 154/2020.

O processo de gerenciamento de problemas visa diagnosticar a causa raiz dos incidentes, formular uma solução efetiva e duradora, documentar e comunicar os erros conhecidos, além de iniciar ações para melhoria ou correção da situação, evitando, assim, o surgimento de novos problemas e/ou a recorrência de incidentes, podendo causar a



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

indisponibilidade dos serviços com conseqüente impacto adverso para a organização.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que não consta no processo a atividade de revisão de problemas graves.

De acordo com a boa prática, o processo de gerenciamento de problemas não se encerra após a etapa de resolução e fechamento, devendo, ainda, efetuar revisão de todos os problemas considerados graves, visando prevenir a recorrência do problema.

Na mesma esteira, verificou-se que, apesar de haver a definição de indicadores de desempenho do processo, não foram estabelecidas as respectivas metas com vistas à sua melhoria contínua.

Quanto à implantação do processo, foi solicitado ao Tribunal, mediante RDI n.º 6/2021 - item 24, uma amostra dos últimos 10 registros de problemas de TI. Em resposta, o TRT disponibilizou a documentação de dois problemas e ressaltou a recente implantação do processo, conforme consta na Ata da reunião do Comitê Gestor de TIC (CGTIC), ocorrida em 17/9/2020.

Constata-se, portanto, que o processo está formalmente estabelecido, entretanto, considerando a recém-implantação do processo, convém que o Tribunal defina controles internos que assegurem sua observação de forma sistemática, para os diversos tipos de incidentes e problemas, visando à mitigação dos riscos no gerenciamento dos serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de problemas de TI no âmbito do Tribunal.

2.3.1.2 Manifestação dos Gestores

Em sua manifestação, o TRT ratificou os apontamentos feitos pela equipe de auditoria no tocante aos processos de gerenciamento de nível de serviço de TI; de capacidade de TI; disponibilidade de TI; eventos de TI; incidentes de TI; cumprimento de requisições de TI; e problemas de TI.

Neste sentido, acrescentou que está prestes a iniciar a revisão do processo de Gerenciamento de Nível de Serviço, onde serão incluídas as recomendações como sugestões de melhorias a serem tratadas no desenho da nova versão do processo e que os demais processos supracitados serão incluídos na próxima revisão do Plano Diretor de TIC (PDTIC).

Quanto aos apontamentos relativos ao catálogo de serviços de TI, o TRT informou que possui todos os elementos elencados no encaminhamento registrados na solução de gerenciamento de serviços do Tribunal e concorda em implementar uma visão de consulta do Catálogo de Serviços que consolide e contenha as informações solicitadas.

Em relação ao processo de gerenciamento de mudanças, o TRT informou que o papel de gerente de mudanças é exercido pelo gestor técnico da solução de TIC e descreveu as atividades da seguinte forma:

O gestor técnico da solução é o servidor da área de TIC responsável pelo atendimento das demandas referentes ao serviço que passará por mudança.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

O papel é desempenhado por membros da equipe de TIC que estão em contato com os gestores negociais designados para a respectiva fila de atendimento que compreende o serviço.

Compete aos gestores técnicos da solução coordenar e garantir que todas as atividades deste processo tenham o encaminhamento necessário para sua execução.

Ainda acrescentou que, nas reuniões do Comitê de Mudanças, caso alguma mudança impacte algum ativo de TIC, uma nova tarefa de atualização do ativo é aberta, de modo a garantir que a BDGC esteja atualizada.

Quanto à revisão do modelo de Requisição de Mudança (RdM), o TRT informou que existem dois campos para definição de procedimentos a serem executados em caso de problemas durante a implantação da mudança: "Comentários do acordo inicial" e "Plano de Rollback", e destacou que o primeiro é destinado a registrar as conclusões e procedimentos necessários a tomar para os cenários previstos durante a implantação da mudança.

Por fim, informou que o gestor técnico coordena a implantação das mudanças e, no caso de escaladas, utiliza ferramentas para se comunicar com o secretário de sua unidade e o Comitê de Mudanças, a fim de prontamente discutir excepcionalidades ocorridas.

Em relação ao processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, o TRT ratifica o achado e destaca que, embora não esteja documentado, houve a definição de critério para a seleção dos itens de configuração (ICs), bem como o registro dos atributos considerados relevantes desses ICs.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Quanto ao processo de gerenciamento de liberação e implantação, o TRT informou que entende que os detalhes de planejamento, construção e teste são suficientes, em consonância com os procedimentos específicos de cada disciplina, como o processo de desenvolvimento de *software* e infraestrutura, ambos em fase de mapeamento, e reconheceu que é necessária a inclusão de atividades que explicitem os mecanismos de transferência de conhecimento e treinamento de usuários em seu plano de ação da liberação.

Acrescentou que os procedimentos de aceite das liberações são informados no plano de teste, que visa explicitar as etapas de verificação para que se aceite como bem-sucedida a implantação realizada, em conjunto com o plano de rollback, que deve ser executado em caso de não aceitação.

Concluiu informando que o processo de gerenciamento de mudanças e liberações possui o indicador que visa medir o percentual de mudanças implantadas com sucesso, com metas estabelecidas até 2022.

2.3.1.3 Análise e conclusão

Da análise da manifestação do TRT, em relação ao processo de gerenciamento de mudanças, verifica-se que o papel de gestor técnico da solução de TIC não corresponde ao do gerente de mudanças, conforme preconizado pela boa prática.

Enquanto o primeiro executa atividades para as mudanças específicas, de acordo com o serviço a ser alterado, o segundo é responsável pela operacionalização do processo como um todo. Por exemplo, é responsável pela validação das Requisições de Mudanças (RdM), visando assegurar que estas



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

tenham todas as informações necessárias para serem apreciadas pelo Comitê de Mudanças; por avaliar se as requisições de mudanças emergenciais contêm os elementos mínimos para serem tratadas como tal; pela avaliação dos indicadores de desempenho do processo com vistas à sua melhoria contínua, entre outras atividades.

Em relação à manutenção da Base de Dados de Gerenciamento de Configuração (BDGC), apesar de o TRT informar que o Comitê de Mudanças tem esse cuidado em suas reuniões, quando é feito o controle e revisão das mudanças registradas, executadas e dos eventuais impactos de sua execução, constata-se que não há previsão de uma atividade específica no processo para esse fim. Ou seja, a manutenção da BDGC depende da atuação dos membros do Comitê e não da observação de um processo de trabalho, enquanto norma de cumprimento obrigatório.

Nesse sentido, reitera-se que é oportuno o estabelecimento de controles internos no processo que assegurem essa atualização, pois sua implementação contribui para mitigar os riscos relacionados à desatualização da BDGC do Tribunal.

Por fim, em relação à revisão do modelo de Requisição de Mudança (RdM) utilizado no processo, destaca-se que as oportunidades de melhorias identificadas neste achado consistem na previsão da definição de responsabilidades específicas para cada mudança, como, por exemplo, o responsável pela homologação dos testes do pacote de serviço a ser implantado e o responsável pela aceitação da implantação em produção; e no planejamento de procedimentos de escalada



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

que visem maior agilidade na solução de desvios durante a execução das mudanças e contribuam para minimizar os impactos nos demais serviços. Convém destacar que esses procedimentos podem, por vezes, extrapolar as competências da unidade de TI.

Constata-se, portanto, que os campos descritos e as práticas adotadas pelo TRT não são suficientes para superar as falhas identificadas no modelo de RdM definido pelo Tribunal.

Em relação ao processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, apesar da informação do TRT indicar que, na prática, as falhas apontadas não ocorrem, conclui-se pela sua manutenção no achado de auditoria.

Acerca disso, impende ressaltar que os processos de gerenciamento de serviços de TI são definidos formalmente como normas de cumprimento obrigatório. Nesse sentido, a documentação das práticas e atividades apontadas neste relatório se faz necessária com vistas a mitigar os riscos dessas práticas/atividades não serem executadas e, eventualmente, comprometer o gerenciamento dos serviços de TI no âmbito do Tribunal.

Em relação ao processo de gerenciamento de liberação e implantação, apesar de o TRT discordar da necessidade de maior detalhamento de suas atividades, o Tribunal não apresentou novas evidências ou documentos complementares que fundamentem sua argumentação.

Quanto aos procedimentos de aceite das liberações, apesar de o TRT informar que estes são informados no plano de teste, não foi identificada na amostra de dez RdMs disponibilizada pelo Tribunal, em resposta à RDI n.º 6/2021,



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

os procedimentos, termos ou artefatos equivalentes que registrem o aceite da liberação.

Por fim, o TRT ratificou a necessidade de inclusão das atividades de transferência de conhecimento e treinamento de usuários em seu plano de ação da liberação, bem como a necessidade de definição de indicadores relacionados às atividades específicas de liberação e implantação, já que apenas reiterou a existência de indicador que visa medir o percentual de mudanças liberadas com sucesso.

Por todo exposto e ante a manifestação de concordância do TRT quanto aos apontamentos feitos nos demais processos, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento dos processos que apoiam o gerenciamento de serviços de TI no Tribunal.

2.3.1.4 Objetos analisados

- Manifestação e documentação encaminhada pelo TRT em resposta às RDIs n.ºs 78/2020 e 6/2021.

2.3.1.5 Critérios de auditoria

- ITIL V3.

2.3.1.6 Evidências

- Resposta ao Questionário de Gestão de TI - itens 2, 3, 6, 7, 10, 11, 14, 18, 19, 22, 23, 26, 34, 38, 39, 41, 42 e 43;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- Resposta à RDI n.º 6/2021 - itens 5, 7, 8, 9, 13 e 24;
- Fluxo do Gerenciamento de Nível de Serviço v1.1 e Visão Geral do Processo de Gerenciamento de Nível de Serviço v2.0;
- Amostra dos Acordos de Nível de Serviço (ANS) para os principais serviços judiciais;
- Fluxo do Gerenciamento de Catálogo de Serviços v5.1 e Visão Geral do Processo de Gerenciamento de Catálogo de Serviços v1.1;
- Catálogo de Serviços de Negócio;
- Catálogo de Serviços Técnicos;
- Fluxo do Gerenciamento de Capacidade de TIC v1.0 e Visão Geral do Processo de Gerenciamento de Capacidade;
- Documento Gerenciamento de Mudanças e Liberação v5.1;
- Amostra de Requisições de Mudança (RdMs);
- Documento "Fluxo - Gerenciamento de Configuração e Ativos de TIC - v2.pdf";
- Visão geral do gerenciamento de incidentes de TIC v6.2;
- Visão geral do cumprimento de requisições de TIC v5.2;
- Processo de gerenciamento de problemas v1.0;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- Ata de Reunião do CGTIC de 17/9/2020; e
- Amostras de registros de problemas de TI.

2.3.1.7 Causas

- Falhas no modelo de gerenciamento de serviços de TI;
- Fase incipiente de implantação dos processos de gerenciamento de serviços de TI; e
- Falhas no processo de gerenciamento de mudanças.

2.3.1.8 Efeitos

- Risco no gerenciamento dos serviços TI;
- Risco de insatisfação das áreas de negócio com a disponibilidade dos serviços de TI; e
- Risco de indisponibilidade nos serviços de TI.

2.3.1.9 Proposta de encaminhamento

Recomendar ao TRT da 3ª Região que:

I- aprimore seu processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) controles internos que assegurem o monitoramento da satisfação do negócio com os acordos de nível de serviço estabelecidos;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- b) controles internos que assegurem a integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de capacidade e de disponibilidade na definição e aferição das metas dos níveis de serviço;
- c) o aprimoramento dos acordos de nível de serviço, de forma a conter, no mínimo: definição das metas de qualidade e de desempenho; e papéis e responsabilidades da unidade de TI e do negócio; e
- d) o estabelecimento dos acordos de nível operacional que suportam os acordos de nível de serviço firmados com o negócio para os serviços entregues pela TI.

II- aprimore seu processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) revisão do catálogo de serviço de TI para o negócio, de forma a conter, no mínimo, os seguintes elementos: os acordos de nível de serviço, quem pode solicitar os serviços e a forma de solicitação dos serviços disponíveis; e
- b) revisão do catálogo de serviço técnico, de forma a conter, no mínimo, os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs).



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

III- aprimore seu processo de gerenciamento de capacidade de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) definição dos subprocessos de capacidade de negócio, contendo, no mínimo, a descrição das atividades previstas;
- c) definição dos subprocessos de capacidade de serviço e de capacidade de componente, contendo, no mínimo, a descrição das atividades de gerenciamento, controle e previsão de desempenho, utilização e cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI;
- d) controles internos que assegurem a integração com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas;
e
- e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IV- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) definição das atividades desenhar, implementar, medir, gerenciar e melhorar a



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

disponibilidade dos serviços e componentes de TI;

- c) definição e aferição de indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços e componentes individuais de TI; e
- d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

V- aprimore seu processo de gerenciamento de mudanças de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) definição do papel e responsabilidade do gerente de mudanças;
- b) estabelecimento de controles internos que assegurem o registro de todas as mudanças de itens de configuração (ICs) no Sistema de Gerenciamento de Configurações (SGC); e
- c) revisão do modelo de RdM (Requisição de Mudança), incluindo as responsabilidades das autoridades de mudança e os procedimentos de escalada.

VI- aprimore seu processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) detalhamento das atividades previstas no processo, em especial quanto à identificação dos itens de configuração (ICs), contendo, no mínimo: definição dos



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

critérios para a seleção dos ICs e seus componentes, especificação dos atributos relevantes e definição de proprietário responsável; e

- b) controles internos que assegurem a sua plena observância.

VII- revise seu processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) detalhamento das atividades de planejamento, construção e teste, implantação, revisão e fechamento;
- b) plano de liberação e implantação, prevendo, entre outros elementos, a transferência de conhecimentos para os usuários e as funções de operação de serviço;
- c) registro das liberações no Sistema de Gerenciamento de Configurações (SGC);
- d) procedimentos de aceite das liberações realizadas; e
- e) definição de indicadores e metas, relacionados à liberação e implantação, com vistas à sua melhoria contínua.

VIII- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de eventos de TI, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) detalhamento das atividades previstas, contendo, no mínimo: detecção, classificação e resposta aos eventos;
- c) procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho e Acordos de Nível de Serviço (ANS);
- d) interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e
- e) definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

IX- aprimore seu processo de gerenciamento de incidentes de TI, definindo metas e aferindo os indicadores de desempenho, com vistas à sua melhoria contínua.

X- aprimore seu processo de cumprimento de requisições de TI, definindo metas e aferindo os indicadores de desempenho, com vistas à sua melhoria contínua.

XI- aprimore seu processo de gerenciamento de problemas de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) atividade de revisão de problemas graves;
- b) definição das metas dos indicadores de desempenho, com vistas à sua melhoria contínua; e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- c) controles internos que assegurem a sua plena observância.

2.3.2 Avaliação da capacidade em gerenciamento de serviços de TI

A partir da análise dos processos de gerenciamento de serviços de TI pertencentes ao escopo desta auditoria, verificou-se que o TRT da 3ª Região encontra-se em um nível de capacidade Intermediário, pois o índice de capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI) foi calculado em 1,83, conforme detalhado na Tabela 6.

Etapa	Processos ITIL	TRT3
Desenho de Serviço	Gerenciamento de Nível de Serviço	3
	Gerenciamento de Catálogo de Serviço	3
	Gerenciamento de Capacidade	1
	Gerenciamento de Disponibilidade	0
	Capacidade no Desenho de Serviços	1,75
Transição de Serviço	Gerenciamento de Mudança	3
	Gerenciamento de Configuração e de Ativo de Serviço	1
	Gerenciamento de Liberação e Implantação	2
	Gerenciamento de Conhecimento	3
	Capacidade na Transição de Serviços	2,25
Operação de Serviço	Gerenciamento de Evento	0
	Gerenciamento de Incidente	2
	Cumprimento de Requisição	2
	Gerenciamento de Problema	2
	Capacidade na Operação de Serviços	1,50
Capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI)		1,83

Tabela 6. iGerServTI apurado para o TRT da 3ª Região.

Passa-se à análise do nível de capacidade em cada etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Na etapa de desenho de serviço, destaca-se que a média na Justiça do Trabalho foi 1,49. Observa-se, portanto, que o TRT encontra-se em um nível superior à média nacional, pois o índice apurado foi de 1,75.

Acerca disso, cabe destacar que o nível de capacidade aferido para os processos de gerenciamento de nível de serviço e de catálogo de serviço foi Aprimorado, o que contribuiu para o alcance do índice apurado, conforme ilustrado na Figura 10.

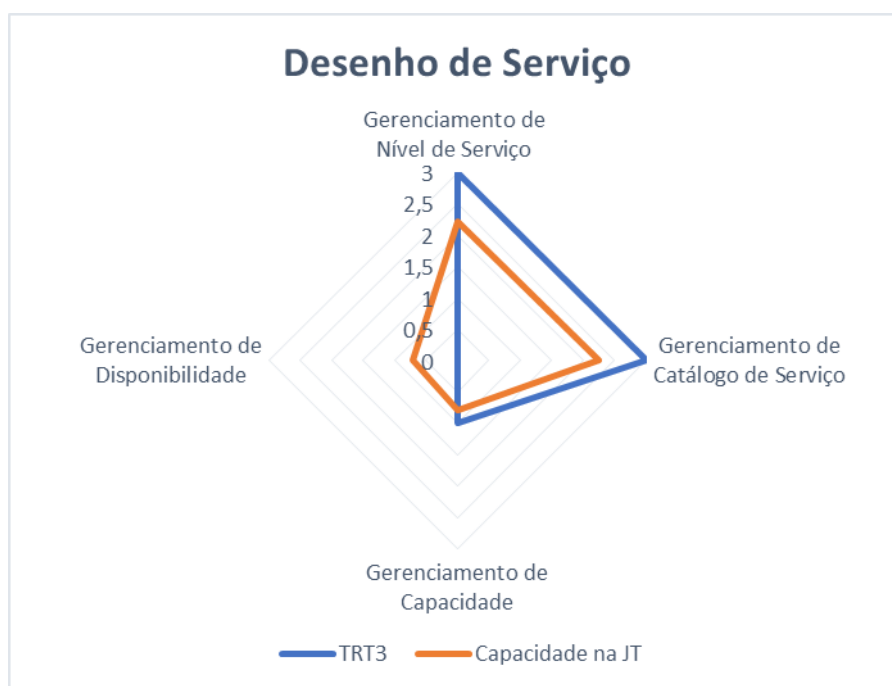


Figura 10. Nível de capacidade por processo na etapa de Desenho de Serviço.

Da mesma forma, na etapa de transição de serviço, enquanto a média nacional foi 1,24, o TRT alcançou o índice de 2,25. Cabe destacar os processos de gerenciamento de mudança e de conhecimento, ambos classificados como Aprimorado, o que impactou positivamente o índice mensurado para esta etapa, conforme a Figura 11.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

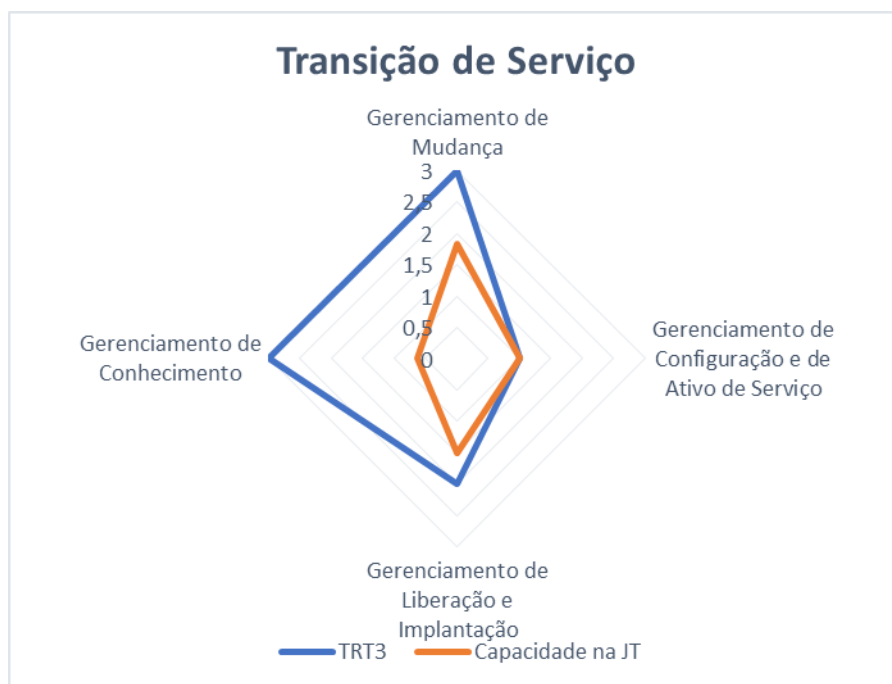


Figura 11. Nível de capacidade por processo na etapa de Transição de Serviço.

Acerca do processo de gerenciamento de conhecimento, impende ressaltar que apenas dois tribunais atingiram o nível de capacidade Aprimorado, sendo o TRT da 3ª Região um deles.

Em relação à etapa de operação de serviço, verifica-se que o índice apurado foi de 1,5, logo, um pouco acima da média nacional que foi 1,47. Acerca disso, destaca-se a inexistência do processo de gerenciamento de evento que contribuiu para a redução da média aferida nessa etapa, conforme a Figura 12.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

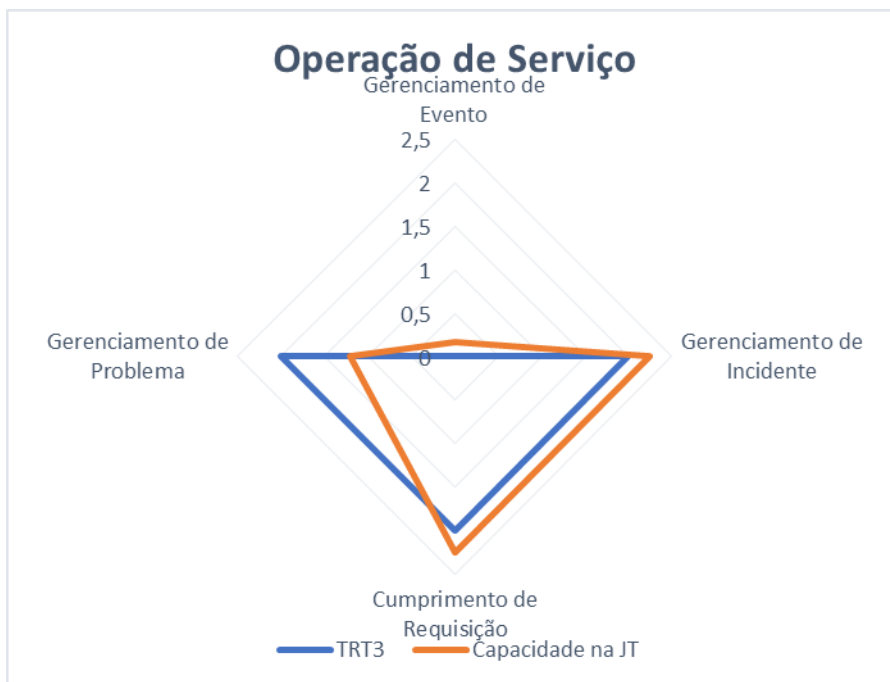


Figura 12. Nível de capacidade por processo na etapa de Operação de Serviço.

Como pode ser observado na Figura 13, destaca-se o índice alcançado pelo TRT na etapa de transição de serviço, em especial, quanto ao processo de gerenciamento de conhecimento, único classificado como Aprimorado no âmbito desta auditoria sistêmica.

Nesse sentido, contata-se que o Tribunal pode ser uma boa fonte para a divulgação de boas práticas e compartilhamento de experiências acerca do gerenciamento de serviços TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

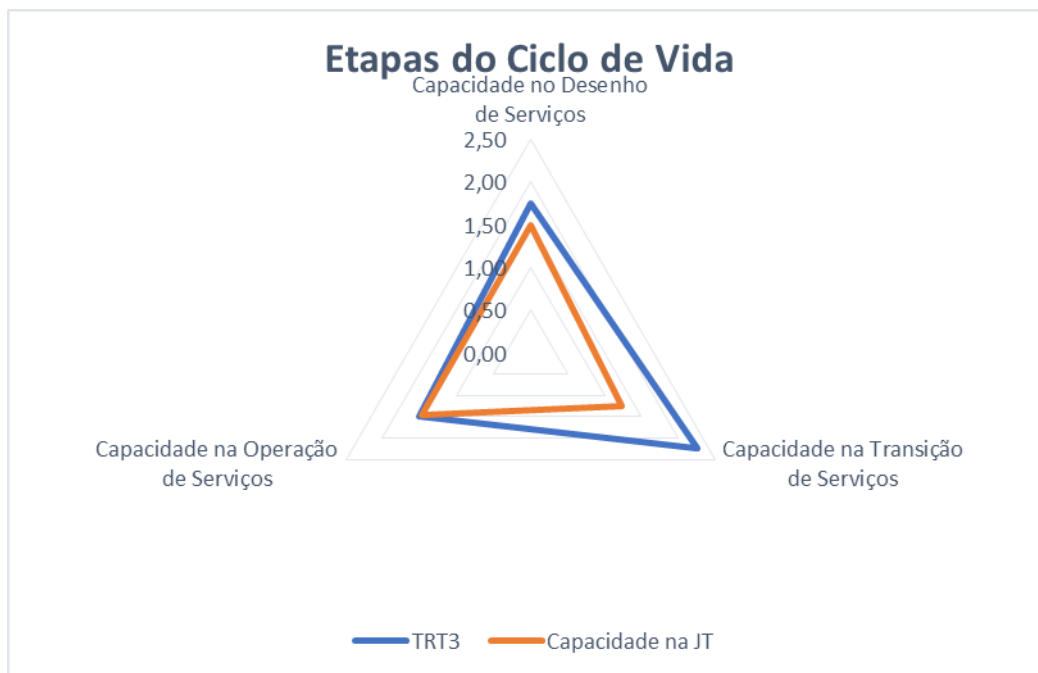


Figura 13. Nível de capacidade por etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Por fim, convém relembrar que iGerServTI não tem fim nele próprio. Isto é, não há qualquer proposição de que o TRT busque níveis aprimorados em todos os processos nas etapas do ciclo de vida dos serviços TI.

No entanto, o Tribunal deve avaliar se o diagnóstico apresentado pelo índice, somado à análise crítica de suas necessidades, de sua realidade e dos riscos relevantes, pode contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia que vise o aprimoramento de sua capacidade no gerenciamento de serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.4 Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região

2.4.1 Falhas no gerenciamento de serviços de TI

2.4.1.1 Situação encontrada

Verificaram-se falhas no gerenciamento de serviços de TI do Tribunal, no tocante à definição e/ou à implantação dos processos de trabalho que apoiam o planejamento, a execução e o monitoramento dos serviços de TI, consoante descrito a seguir.

a) Gerenciamento de Nível de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 2 e 3 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que regulamentou o processo de gerenciamento de nível de serviço de TI (denominado no TRT processo de aferição e monitoração dos níveis de serviço) por meio da Portaria n.º 3954/2017 e que o processo está disponível no Portal de Governança de TIC do TRT4.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se a oportunidade de melhoria do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal, em razão da ausência de monitoração da satisfação dos usuários com os níveis de serviço estabelecidos e da falta de integração com os processos de gerenciamento de incidente, de capacidade e de disponibilidade, no que tange à definição e à aferição do cumprimento das metas dos níveis de serviço.

Verificou-se ainda a oportunidade de aprimoramento nos acordos de nível de serviço (ANS) do Tribunal, visto que, pela documentação encaminhada, não foi possível identificar no



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

ANS a definição das metas de qualidade e desempenho dos serviços e dos papéis e responsabilidades da TI e dos usuários. Em resposta ao item 4 da RDI n.º 6/2021, o TRT encaminhou, como amostra dos ANS estabelecidos, lista contendo os principais serviços judiciais e o tempo de resposta e conclusão das demandas referentes aos serviços de TI em horas. Como exemplo, observa-se que, para o serviço "AUD PJe", foram firmados os seguintes ANS: de até 20 minutos para resposta às demandas "Erro/Falha Geral" e "Instalação" e "Configuração"; de até 2 horas para conclusão da demanda "Erro/Falha Geral"; e de até 12 horas para conclusão das demandas "Instalação" e "Configuração".

Por oportuno, cumpre ressaltar que o gerenciamento de nível de serviço de TI consiste em planejar, coordenar, desenhar, acordar, monitorar e divulgar os resultados dos acordos de nível de serviço, com o intuito de assegurar que os serviços sejam entregues pela TI buscando atender às expectativas e às necessidades do negócio. O acordo de nível de serviço (ANS), por sua vez, é um contrato firmado entre a área de TI e seus usuários, que contém as condições que um serviço precisa atender para ser considerado satisfatório. Portanto, o ANS deve estabelecer critérios objetivos para medir a qualidade e o desempenho do serviço, definindo, por exemplo, metas de disponibilidade e de capacidade do serviço e não só o tempo de resolução de incidentes e requisições relativas ao serviço.

Assim sendo, em que pese o TRT tenha definido metas de tratamento de incidentes e requisições para os serviços disponibilizados, verifica-se a oportunidade de aprimoramento dos ANS na definição das metas de qualidade e desempenho para



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

os serviços, bem como na definição das responsabilidades da TI e do negócio no acordo firmado.

Na mesma esteira, o TRT informou, em resposta aos itens 5 e 7 da RDI n.º 6/2021, que optou por não implementar acordo de nível operacional, conforme a seguir:

...o Tribunal optou por não implementar Acordos de Nível Operacional (ANO). Todas as áreas estão comprometidas em atuar no chamado no menor tempo possível, resguardando o atendimento ao ANSs do caso em tratamento.

No ano de 2020, o Tribunal realizou um estudo, sobre uma amostragem de serviços, na tentativa de estabelecer prazos de atendimento dentro das equipes da área de TIC.

Novamente a conclusão foi de que a definição de Acordos de Níveis Operacionais acabaria impactando na boa qualidade do atendimento e aumentaria o prazo de resolução (ANS) dos chamados. A deliberação foi para que as equipes de TIC sigam atuando mais rapidamente nos chamados, priorizando os urgentes e identificando aqueles que necessitam ser encaminhados para outras áreas.

Acerca disso, cumpre ressaltar que, à luz das definições do *framework* ITIL, critério de auditoria adotado nesta avaliação, o gerenciamento de nível de serviço inclui as atividades de desenvolver e gerenciar os acordos de nível operacional (ANO) para garantir o alinhamento de suas metas com as metas dos acordos de nível de serviço (ANS). Ainda, segundo a boa prática, o ANO deve ser estabelecido entre as unidades internas da TI envolvidas na entrega ou na solução de demandas de um serviço, com o objetivo de garantir que o acordo de nível de serviço com o negócio seja cumprido. Assim sendo, o ANO é um instrumento imprescindível no gerenciamento de nível de serviço.

Nesse sentido, observa-se que a impressão do TRT de ser mais eficiente na informalidade deve-se ao fato dos



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

acordos de nível de serviço estarem limitados à definição de metas de tratamento de incidentes. Assim sendo, uma vez que já foi apontada a necessidade de aprimoramento nos acordos de nível de serviço (ANS) estabelecidos pelo TRT, a discussão interna na TI e o estabelecimento dos acordos de nível operacional contribuirão para a melhoria dos ANS, em especial, no tocante à definição das metas de qualidade e desempenho para os serviços de TI.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal.

b) Gerenciamento de Catálogo de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 6 e 7 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que regulamentou o processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI por meio da Portaria n.º 2628/2016 e que o processo está disponível no Portal de Governança de TIC do TRT4.

Da análise do processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI do Tribunal, verificou-se a oportunidade de melhoria em virtude da ausência de definição de indicadores e metas específicos para sua melhoria contínua.

Quanto ao catálogo de serviço técnico, em resposta ao item 10 da RDI n.º 6/2021, o TRT informou que o Catálogo de Serviços Técnicos está no Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação, no item 4.1 - Catálogo de Macrosserviços e é complementado pelo catálogo de serviços de infraestrutura disponível no Google Drive e encaminhou a documentação comprobatória.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Da análise da documentação encaminhada, observou-se nova oportunidade de melhoria, visto que o catálogo de serviço técnico do TRT não contempla os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs).

Acerca disso, cumpre esclarecer que o processo de gerenciamento do catálogo de serviço de TI tem como objetivo prover e manter uma fonte única de informação sobre todos os serviços operacionais e aqueles que estão sendo preparados para entrar em produção. O catálogo de serviço de TI para o negócio, no que lhe concerne, é um instrumento que reúne todos os serviços que a área de tecnologia da informação oferece e as principais informações sobre elas para os usuários. Esse catálogo deve conter a descrição do serviço, quem pode solicitá-lo, como solicitar (processos e ferramentas), os níveis de qualidade e disponibilidade acordados, prazo para restabelecimento do serviço, entre outras informações relevantes para dar visão e transparência aos produtos entregues pela TI. Já o catálogo de serviço técnico é um instrumento interno da TI, que deve conter os detalhes de cada e de todos os serviços e seus relacionamentos com os componentes e com os itens de configuração (ICs) necessários para o funcionamento dos serviços.

Pelo exposto, conclui-se pela oportunidade de melhoria do processo gerenciamento de catálogo de serviço de TI no Tribunal.

c) Gerenciamento de Capacidade de TI.

Em resposta aos itens 10 e 11 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que regulamentou seu processo de gerenciamento de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

disponibilidade e capacidade de TI, por meio da Portaria n.º 6.969/2017.

Da análise da documentação encaminhada, verificou-se a oportunidade de melhoria no processo de gerenciamento de capacidade visto que não trata dos gerenciamentos específicos de capacidade de negócio, de serviço e de componente e não prevê, entre outras, atividades para controlar a capacidade dos componentes individuais de TI que constituem os serviços e a capacidade para atendimento dos níveis de serviço acordados.

No tocante a isso, cumpre ressaltar que, à luz do *framework* ITIL, o processo de gerenciamento de capacidade de TI compreende o subprocesso de capacidade de negócio, que visa assegurar que as necessidades atuais e futuras do negócio sejam consideradas nas operações de TI, bem como os subprocessos de capacidade de serviço e capacidade de componentes, nos quais se gerencia, controla e prevê o desempenho, a utilização e as cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI.

Outro ponto de aprimoramento observado é a ausência de integração do processo com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas no intuito de auxiliar a resolução de incidentes e problemas relacionados à capacidade de serviços e componentes.

Observou-se ainda que foi definido um único indicador para o processo de gerenciamento de disponibilidade e capacidade de TI do TRT4, que mensura semestralmente o número de itens monitorados. No entanto, verificou-se que não foram definidas metas de desempenho para o indicador com vistas à melhoria contínua do processo.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Acerca disso, impende destacar que o processo de gerenciamento de capacidade tem o objetivo de garantir que todos os recursos de TI que compõem um determinado serviço sejam monitorados e medidos, e que os dados coletados sejam registrados, analisados e reportados. Entre suas principais atividades, estão monitoramento, análise, ajuste e implementação eficiente das capacidades dos serviços e de seus componentes. Logo, por meio do gerenciamento de capacidade, busca-se o atendimento dos requisitos relacionados à capacidade e desempenho do ambiente de TI para um acordo de serviço a um custo viável.

Pelo exposto, conclui-se pela necessidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de capacidade de TI no Tribunal.

d) Gerenciamento de Disponibilidade de TI.

Em resposta aos itens 14 e 15 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que foi estabelecido formalmente um único processo de gerenciamento de disponibilidade e capacidade de TI, regulamentados por meio da Portaria n.º 6.969/2017.

Da análise da documentação encaminhada, verificou-se a oportunidade de melhoria do processo em razão da ausência de previsão de mensuração dos indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços TI e da ausência de integração do processo com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas no intuito de auxiliar a resolução de incidentes e problemas relacionados à disponibilidade de serviços e componentes.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Acerca disso, cumpre esclarecer que compreende o escopo do processo de gerenciamento de disponibilidade de TI observar os aspectos de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços de TI e dos componentes que os suportam, por meio de indicadores que mensuram, por exemplo, o tempo médio entre as falhas ou incidentes de um serviço e o tempo médio de restauração de um serviço.

Observou-se ainda, conforme apontado no achado anterior, que foi definido um único indicador para o processo de gerenciamento de disponibilidade e capacidade de TI do TRT4, que mensura semestralmente o número de itens monitorados. Entretanto, verificou-se que não foram definidas metas de desempenho para o indicador com vistas à melhoria contínua do processo.

Ante o exposto, impende ressaltar que o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI é o processo responsável por garantir que os serviços de TI atendam às necessidades atuais e futuras de disponibilidade do negócio de uma maneira eficiente e com um custo adequado. Entre suas principais atividades estão desenho, implementação, mensuração, gerenciamento e melhoria contínua da disponibilidade dos serviços e componentes de TI.

Assim sendo, o processo de gerenciamento de disponibilidade tem grande importância no gerenciamento dos serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.

Conclui-se, portanto, pela necessidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de disponibilidade no Tribunal.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

e) Gerenciamento de Mudanças de TI.

Em resposta ao item 19 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de mudanças de TI foi formalmente estabelecido, por meio da Portaria n.º 2628/2016.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que a versão anterior do processo previa a classificação das mudanças em três tipos: padrão (pré-autorizada), normal e emergencial, bem como contemplava seus respectivos fluxos específicos e otimizados.

Entretanto, constatou-se na última versão do processo (pág. 89) que a classificação das mudanças em padrão (pré-autorizada) foi retirada, assim como seu fluxo.

Acerca disso, impende ressaltar que a classificação e tratamento específico de mudanças pré-autorizadas otimiza o processo de gerenciamento mudanças e aumenta a eficiência do gerenciamento de serviços de TI como um todo.

Outro ponto de aprimoramento é a definição de controles que assegurem o registro de todas as mudanças de itens de configuração (ICs) no Sistema de Gerenciamento de Configurações (SGC), pois o processo não prevê a interface com o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, assim como não existe a definição de uma atividade que assegure a manutenção/atualização da base de dados de gerenciamento de configuração (BDGC).

Em relação ao modelo de Requisição de Mudança (RdM) utilizado no processo, verificou-se, na amostra de RdMs disponibilizada pelo Tribunal, que não há definição dos procedimentos de escalada, caso ocorra algum problema na



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

execução da mudança. Acerca disso, convém ressaltar que o planejamento do escalonamento de questões relativas a desvios durante a execução das mudanças contribui para a eficiência do processo e mitiga os riscos da mudança não alcançar seus objetivos ou gerar impacto no serviço alterado.

Na mesma esteira, o modelo de RdM não contempla campo para a sugestão de urgência, assim como para a identificação e classificação dos riscos. Destaca-se que essas informações contribuem para a melhor análise e priorização das mudanças.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de mudanças de TI no âmbito do Tribunal.

f) Gerenciamento de Configuração e Ativos de TI.

Em resposta ao item 23 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo foi definido e formalizado, mediante a Portaria n.º 6.371/2016.

Em relação à definição do processo, verificou-se que não foram estabelecidos indicadores e metas visando fundamentar suas revisões e contribuir para sua melhoria contínua.

Outro ponto de aprimoramento, é que, apesar do processo prever a manutenção de uma Base de Dados de Gerenciamento de Configuração (BDGC), não está consignada a definição de um modelo lógico dos serviços, ativos e infraestrutura, que classifica os ICs (itens de configuração) e registra as dependências e/ou conexões entre eles, de forma a assegurar a manutenção dessa base de dados (BDGC) com o registro dos ICs e seus relacionamentos.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Acerca disso, impende ressaltar que a ausência dessa definição repercutiu na implantação do processo. Isto é, na medida em que não se planejou controles para o registro e manutenção dos relacionamentos entre os ICs, o processo foi implementado em diversas ferramentas, conforme resposta do TRT ao item 24 da RDI n.º 78/2020.

Constata-se, portanto, que o TRT não mediu esforços para a implementação do processo, entretanto se verifica que esta implementação ainda deve ser aprimorada, no sentido de integrar essas bases de dados dispersas em uma Base de Dados de Gerenciamento de Configurações, conforme preconizado pelo *framework* ITIL. Isto é, uma base de dados que armazene os registros de configuração durante todo o seu ciclo de vida, contendo os atributos e relacionamentos dos ICs e que possibilite o registro de outras informações associadas aos ICs, como os registros de incidentes e problemas.

A título de exemplo, foi solicitado ao TRT, mediante a RDI n.º 6/2021 - item 18, que disponibilizasse uma amostra de registros de sua BDGC. Em sua resposta, verificou-se que foi necessário consultar seu Portal de Microinformática, a ferramenta Oraculum, ambos desenvolvidos pelo Tribunal, e planilhas do Google Drive.

Na mesma esteira, quando questionado acerca da existência de um modelo lógico dos serviços, ativos e infraestrutura, item 19 da mesma RDI, o Tribunal informou que o modelo foi implementado por meio de planilha no Google Drive.

Observa-se, portanto, que a operação do processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI do TRT requer



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

esforço da equipe técnica na manutenção das diversas bases e controles manuais na manutenção das diversas planilhas.

Cabe ainda destacar que inexistência de uma BDGC integrada também repercute nos outros processos no gerenciamento de serviços de TI, pois, a exemplo do apontado no processo de gerenciamento de mudança e liberação do TRT, não houve previsão de controles internos que assegurassem a atualização da BDGC.

Do exposto, em que pese o esforço do Tribunal na implementação do processo, verifica-se que sua implantação pode ser aperfeiçoada, logo conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI no âmbito do Tribunal.

g) Gerenciamento de Liberação e Implantação de TI.

Por meio da RDI n.º 78/2020, item 26, o TRT foi questionado quanto à definição do processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI. Em resposta, o TRT informou que regulamentou o processo de Homologação e Implantação de Sistemas, por meio da Portaria n.º 7309/2018.

Entretanto, à luz das definições do *framework* ITIL, critério de auditoria adotado nesta avaliação, o processo de gerenciamento de liberação e implantação não fica restrito aos sistemas, pois contempla os diversos tipos de *softwares* e *hardwares*. Nessa esteira, verificou-se que, por meio da Portaria n.º 2628/2018, foi instituído o processo de gerenciamento de mudanças e liberações, nos termos questionados no item 26 da RDI, e objeto da presente análise.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Do exame do processo de gerenciamento de mudanças e liberações instituído pelo TRT, verificou-se que não consta a previsão do registro dos pacotes de liberação no Sistema de Gerenciamento de Configurações (SGC), conforme já apontado no processo de gerenciamento de mudanças.

Outro ponto de melhoria, é que não há detalhamento os procedimentos dos planos de liberação e implantação, prevendo, entre outros elementos, a transferência de conhecimentos para os usuários e as funções de operação de serviço. Acerca disso, convém ressaltar que a transferência de conhecimentos dos novos serviços, ou serviços alterados de TI, é fator primordial para que estes serviços efetivamente agreguem valor para a organização e que as estruturas de atendimento e suporte aos usuários possam fazê-lo com a qualidade esperada.

Por último, verificou-se que não há definição de indicadores e metas específicos para o gerenciamento das liberações e implantações.

Conclui-se, portanto, pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de mudanças e liberações estabelecido no âmbito do TRT.

h) Gerenciamento de Conhecimento de TI.

Em resposta aos itens 30 e 31 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que regulamentou o processo de gerenciamento de conhecimento de TI por meio da Portaria n.º 7310/2018 e que o processo está disponível no Portal de Governança de TIC do TRT4.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que foi definido um único indicador para o



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

processo de gerenciamento conhecimento de TI do TRT4, que mensura semestralmente o quantitativo de acessos à base de conhecimento de TI, e que não foram definidas metas de desempenho para o indicador.

Acerca disso, cumpre esclarecer que indicadores de desempenho são parâmetros definidos para aferir como o processo está funcionando e as metas, por sua vez, são os valores desejados para os indicadores. Assim sendo, para o gerenciamento do desempenho de um processo é necessário a existência de um ou mais indicadores, com metas pré-estabelecidas. Na mesma esteira, os indicadores devem ser definidos com o intuito de contribuir para a melhoria contínua do processo e, conseqüentemente, no caso do processo de conhecimento de TI, para a melhoria contínua de seu produto, a base de conhecimento de TI do Tribunal.

Assim sendo, verifica-se que a simples mensuração dos acessos à base de conhecimento do TRT não caracteriza um indicador do processo, visto que não afere a eficiência de seu funcionamento e dificilmente contribuirá para sua melhoria contínua. Do exposto, observa-se a oportunidade de melhoria no processo de conhecimento de TI do Tribunal na definição de novos indicadores e de metas para esses indicadores, com vistas à sua melhoria contínua.

Outro ponto de oportunidade de melhoria verificado foi a ausência de controles internos que assegurem sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de conhecimento objetiva garantir que a pessoa



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

certa tenha o conhecimento correto, no momento que necessita, para entregar e apoiar os serviços de TI requeridos pelo negócio. Para tanto, faz-se necessária a atualização tempestiva da base de conhecimento mantida para esse fim.

Nesse sentido, novos incidentes e problemas, alterações de configuração de serviços, mudanças e liberações no ambiente de TI são fontes de informação constantes e promovem atualizações nas bases de conhecimento. Assim sendo, a inexistência de integração do processo de conhecimento de TI com os referidos processos representa risco de informações desatualizadas e inconsistentes na base de conhecimento do TRT.

Conclui-se, portanto, pela oportunidade de melhoria no processo de gerenciamento de conhecimento do Tribunal.

i) Gerenciamento de Eventos de TI.

Em resposta ao item 34 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que seu processo de gerenciamento de eventos de TI está inserido nos processos de gerenciamento de incidentes e de gerenciamento de disponibilidade e capacidade de TIC.

Informou, ainda, a partir do item 37 da mesma RDI, que o referido processo é realizado pelas áreas de Infraestrutura Tecnológica e de Atendimento a Usuários, sendo os eventos gerados automaticamente, por meio de ferramentas de monitoramento (AssystWEB, Zabbix e Grafana) e que, de acordo com a natureza do ativo de TI envolvido, é designada uma equipe responsável para realizar o tratamento, conforme definido nos processos supracitados.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

De acordo com as boas práticas, o processo de gerenciamento de eventos de TI visa, a partir do monitoramento de eventos e baseando-se nos padrões de desenho de serviço e Acordos de Nível de Serviço (ANS), detectar desvios da operação normal ou esperada de um serviço, recomendando a ação de controle apropriada, proporcionando a redução de interrupções de serviços, maior eficiência no gerenciamento de serviços de TI e a redução do consumo de recursos da organização.

Da análise dos processos de gerenciamento de incidentes e de gerenciamento da disponibilidade e capacidade de TI, não foram identificadas as atividades relacionadas ao gerenciamento de eventos de TI, nos termos da definição acima.

Quanto à implantação do processo de gerenciamento de eventos de TI, em que pese o Regional realizar o monitoramento dos eventos, à luz do *framework* ITIL, critério de auditoria adotado nesta avaliação, somente esta ação não é suficiente para caracterizar o estabelecimento do processo, pois não se verificou a classificação desses eventos e a prescrição de respostas apropriadas à ocorrência destes.

Do exposto, conclui-se que processo de gerenciamento de eventos de TI precisa ser definido no âmbito do Tribunal, contemplando, no mínimo: a definição dos papéis e responsabilidades; o detalhamento das atividades previstas no processo, entre estas, detecção (monitoramento de eventos), classificação (ex.: informativos operacionais, alertas e exceções) e resposta ao evento; procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho de serviço e ANS; interface com o processo



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

de gerenciamento de incidentes; e a definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

Acerca disso, impende ressaltar que a forma de definição do processo cabe ao Tribunal, seja como processo específico ou descrevendo suas atividades em outros processos, como o de gerenciamento de incidentes ou gerenciamento de disponibilidade e de capacidade de TIC.

j) Gerenciamento de Incidentes de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de incidentes de TI formalmente instituído, por meio da Portaria n.º 2628/2016.

O processo de gerenciamento de incidentes tem como propósito restaurar a operação normal de um serviço o mais rápido possível, minimizando os impactos adversos nas operações de negócio, mantendo a satisfação dos usuários e possibilitando que os níveis acordados de qualidade de serviço sejam mantidos.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se a definição de um indicador do processo, contudo sem suas metas estabelecidas com vistas à melhoria contínua do processo.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de incidentes de TI no âmbito do Tribunal.

k) Gerenciamento de Problemas de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Em resposta aos itens 42 e 43 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de problemas de TI definido e formalmente instituído, por meio da Portaria n.º 2628/2016.

O processo de gerenciamento de problemas visa diagnosticar a causa raiz dos incidentes, formular uma solução efetiva e duradora, documentar e comunicar os erros conhecidos, além de iniciar ações para melhoria ou correção da situação, evitando, assim, o surgimento de novos problemas e/ou a recorrência de incidentes, podendo causar a indisponibilidade dos serviços, com consequente impacto adverso para a organização.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que não há definição de indicadores de desempenho e suas respectivas metas com vistas à sua melhoria contínua.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de problemas de TI no âmbito do Tribunal.

2.4.1.2 Manifestação dos Gestores

Preliminarmente, em sua manifestação, o TRT destaca que o gerenciamento de serviços deve ser implementado na medida adequada para que os usuários obtenham da TI os serviços com a qualidade e a disponibilidade necessárias para suportar a prestação jurisdicional, independente do grau de formalização de seus processos.

Nessa esteira, faz alusão às resoluções do CNJ demonstrando a atualização do entendimento daquele Conselho



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

acerca da adoção das práticas de mercado, no sentido de exigir que os órgãos do Poder Judiciário implementem as práticas na medida em que ocorra a entrega de valor com a necessária adaptabilidade, agilidade e transparência.

Em seguida, destaca que a nova versão do *framework* ITIL (ITIL 4) fornece uma base prática mais flexível e menos vinculada a rígidos processos, passando a focar na entrega de valor para o usuário, bem como oferece maior compatibilidade com as tendências emergentes nas operações de TI, como processos ágeis, DevOps e outras tendências necessárias para viabilizar a transformação digital das organizações, tal como ocorre na Justiça do Trabalho.

Por fim, conclui que, embora reconheça algumas oportunidades efetivas de melhorias nos processos de gestão de serviços para a entrega de valor aos usuários e à organização, entende que é necessário mantê-los ágeis e simples para não impactar na produtividade das equipes técnicas, uma vez que processos de maior complexidade e controles que eventualmente não entreguem efetivo valor irão consumir mão de obra técnica, que é um dos elementos de maior dificuldade atualmente nas áreas técnicas daquele Tribunal.

Nessa esteira, acrescenta que irá elaborar plano de ações para realizar o mapeamento e o aprimoramento dos processos de gestão de serviços de acordo com as práticas previstas no ITIL 4, mantendo o objetivo primordial da entrega de valor e transparência à gestão de TIC.

Por conseguinte, o TRT apresentou sua manifestação acerca dos apontamentos feitos nesta ação de auditoria.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

No tocante ao processo de gerenciamento de nível de serviço, o TRT consignou que, embora não tenha sido informado nas respostas às RDIs, monitora a satisfação do negócio com os acordos de níveis de serviços estabelecidos, por meio de avaliação específica do Comitê de Governança de TIC nas revisões do Plano Diretor de Tecnologia da Informação do Tribunal. Acrescentou que essas informações, antes de serem submetidas ao Comitê de Governança, são objeto de pesquisa de satisfação junto à totalidade dos usuários do Tribunal. No entanto, em seguida, informou que entende ser apropriada a revisão desse processo para adequá-lo às práticas definidas no ITIL 4, no que for cabível, visando oportunizar a maior entrega de valor da TI para o negócio.

Quanto ao processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI, o TRT informou que se encontra em andamento iniciativa de revisão do catálogo, onde serão definidos os indicadores do processo e suas metas. No que diz respeito ao catálogo de serviços técnicos, consignou que está em processo de implantação uma ferramenta desenvolvida internamente no Tribunal, denominada Oraculum, que visa centralizar as informações dos ativos de configuração e seus relacionamentos com os produtos e serviços de tecnologia que sustentam a prestação jurisdicional.

Sobre o processo de capacidade de TI, o TRT esclareceu que no mapeamento do processo no Tribunal projetou-se criar elementos de controle para que a infraestrutura de TI estivesse adequada às metas de níveis de serviço acordadas.

Acrescentou que a criação de subprocessos para tratar individualmente de capacidade de negócio, de serviço e de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

componente, seguramente é uma oportunidade de melhoria. Contudo, relatou ser necessário considerar o custo frente ao benefício gerado, uma vez que a regulamentação de muitos processos requer maior força de trabalho, que atualmente não se dispõe na TI do TRT4, podendo ainda acarretar em perda de agilidade.

No que diz respeito à integração do processo de gerenciamento de capacidade com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas, e a respectiva definição de indicadores, o TRT informou que estes apontamentos serão abordados nas próximas revisões.

Registrou ainda que a integração do processo de capacidade com os demais processos será potencializada com a implementação da ferramenta Oraculum.

Por fim, destacou que o ITIL 4 prevê a unificação do processo de gestão de capacidade com o de performance, o que poderá agregar maior valor aos serviços de TI, porém deverá ser objeto de uma análise e mapeamento mais aprofundados.

No tocante ao processo de disponibilidade de TI, o TRT destacou que a recomendação para criação de indicadores e metas é apropriada à luz do *framework* ITIL V3, no entanto impõe a necessidade de maior força de trabalho e tende a aumentar a complexidade das tarefas a serem executadas. Nesse sentido, consignou que sua área técnica segue atenta acerca das melhores práticas adotadas, balanceando o benefício em relação ao custo de implantação. Informou, por fim, que as próximas melhorias no processo deverão seguir as práticas recomendadas pelo ITIL V4.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Em relação ao processo de gerenciamento de mudança, o TRT ratificou o achado e destacou que, visando focar na entrega de valor, entendia ser mais vantajoso adequar o processo de mudanças às práticas da nova versão do *framework* ITIL, que passou a denominá-lo "controle de mudança".

Quanto ao processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, o TRT informou que, por meio da nova ferramenta denominada Oraculum, desenvolvida internamente e que se encontra em fase de implantação, irá unificar os ativos de configuração de TIC, permitindo estabelecer os relacionamentos entre os ativos e os serviços, priorizando nesse processo os ativos de infraestrutura, e acrescentou que a definição de indicadores e metas será abordada nas próximas revisões do processo.

Em relação ao processo de gerenciamento de liberação e implantação, o TRT informou que, com a implantação da ferramenta Oraculum, citada anteriormente, será possível implementar o plano de liberação conforme proposto pela equipe de auditoria e reiterou que entendia ser mais vantajoso adequar o processo às definições do ITIL 4, que focam mais na entrega de valor que na formalização do processo, permitindo uma implantação menos burocrática e mais ágil.

Sobre o processo de gerenciamento de conhecimento, o TRT manifestou-se relatando que, conforme prevê o *framework* ITIL V4, o gerenciamento de conhecimento deixa de se classificar como gerenciamento de serviços, para ser enquadrado como gerenciamento "geral", de modo que a necessidade de sua integração com os demais processos de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

gerenciamentos de serviços necessita ser avaliada com essa nova visão.

Informou que, desde o final de 2018, o Tribunal iniciou a transição para o modelo Devops na engenharia de *software*, operações de TI, refletindo diretamente na gestão de serviços de TIC. E destacou que o Devops permite que as atividades anteriormente isoladas ou serializadas, sejam executadas de forma colaborativa, no intuito de desenvolver produtos de melhor qualidade e confiabilidade, sem perder a agilidade, característica fundamental diante do desafio de transformação digital. Nesse sentido, a integração entre processos resta implícita, sem a necessidade de criar um fluxo de trabalho em fases para comprovar a existência de integração entre os processos. Frizou, por fim, que o ITIL V4 foi lançado no intuito de adequar a gestão de serviços de TIC às arquiteturas emergentes.

Quanto ao processo de gerenciamento de eventos de TI, informou o TRT que, na esteira do que já vem sendo praticado, o ITIL 4 reúne os processos de monitoramento e gerenciamento de eventos, de modo que o atendimento às recomendações poderá entregar o efetivo valor para a organização se o processo for mapeado e adaptado às recomendações dessa nova versão do *framework*.

Em relação aos apontamentos que tratam da definição de metas e indicadores para os processos de gerenciamento de incidentes de TI e gerenciamento de problemas de TI, o TRT informou que serão tratados juntamente com a adequação ao ITIL 4.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.4.1.3 Análise e conclusão

Depreende-se, da manifestação preliminar do Tribunal, que há grande preocupação acerca do excesso de burocratização dos processos de gerenciamento de serviços de TI, assim como de sobrecarga da equipe técnica com formalizações excessivas, à luz dos entendimentos do CNJ e da última versão do *framework* ITIL.

Acerca disso, impende ressaltar que essas preocupações foram todas consideradas nesta auditoria ainda na fase de planejamento.

Conforme descrito na Introdução deste relatório, a adoção do *framework* ITIL como critério de auditoria sempre foi pautada na sua interpretação como um guia de melhores práticas e nunca como uma norma de cumprimento obrigatório. Fato que repercutiu em todas as propostas de encaminhamento feitas ao Tribunal, isto é, todas são recomendações, cabendo ao gestor avaliar a oportunidade e conveniência de implementá-las.

Ressalta-se que esse entendimento também refletiu na definição do modelo de avaliação de capacidade em gerenciamento de serviços de TI, abordado no item 1.3.2 deste relatório, que assim consignou:

Cabe destacar, que o índice aqui criado não tem finalidade nele próprio. Isto é, não se vislumbra a definição de metas nesta avaliação para que todos os TRTs estejam, por exemplo, em um nível aprimorado em todos os processos.

Entretanto, cada Tribunal pode, por meio de análise crítica de suas necessidades e dos riscos relevantes, e levando em consideração o diagnóstico apresentado pelo índice, definir suas metas e desenvolver estratégia para fortalecer a sua capacidade no gerenciamento de serviços de TI, como parte de seu processo de planejamento. (grifo nosso)



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Em relação à versão do *framework* ITIL adotado nesta auditoria, conforme exposto na Introdução do presente relatório, verificou-se que as práticas do ITIL v3 permanecem válidas na nova versão do *framework*. Ou seja, novas práticas e abordagens adicionais foram incluídas, o que, considerando o escopo definido para esta auditoria, não trouxe qualquer implicação para a avaliação realizada.

Além disso, também foi considerado o tempo de maturidade dos tribunais auditados e os investimentos em capacitação e consultorias realizados nessa versão do *framework*, já que a versão mais recente foi lançada em 2019.

Por fim, acerca da entrega de valor aos usuários, impende ressaltar que, em todas as propostas de encaminhamento feitas, foram identificados, objetivamente, os riscos relacionados que seriam mitigados e os benefícios da implementação em termos de melhoria da eficácia e eficiência do processo analisado.

Isto posto, passa-se à avaliação da manifestação do Tribunal acerca dos processos de gerenciamento de serviços de TI em que foram identificadas as oportunidades de melhorias.

Quanto ao processo de nível de serviço de TI, em que pese a informação trazida pelo TRT sobre a prática de monitoração da satisfação do negócio com os acordos de níveis de serviço estabelecidos, verificou-se que não foi encaminhada documentação comprobatória ou novo elemento capaz de afastar o achado de auditoria. Ressalta-se que o TRT ratificou a necessidade de revisão do processo e salientou as providências que pretende adotar.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Em relação aos processos de gerenciamento de catálogo de serviços; de capacidade; de disponibilidade; de mudanças; de configuração e ativos de TI; de liberação e implantação; de eventos de TI; de incidentes; e de problemas de TI, constata-se que o TRT ratifica os apontamentos feitos no achado de auditoria e informa as providências que estão em curso e serão tomadas.

Quanto ao processo de conhecimento, em que pese as considerações feitas quanto às diretrizes do ITIL V4 e da transição do Tribunal para o modelo DevOps, constata-se que as ações descritas como solução para integração do processo de conhecimento com os demais processos de gerenciamento de serviços de TI são incipientes e não são suficientes para afastar o achado de auditoria.

Por fim, convém destacar que não há qualquer ressalva acerca da adoção do ITIL 4, como indicado pelo TRT em sua manifestação, na implementação das recomendações, pois, conforme exposto na Introdução do relatório e abordado anteriormente, as inovações trazidas na nova versão do *framework* não invalidaram as práticas adotadas como critério de auditoria.

Por todo o exposto, conclui-se pela manutenção do achado de auditoria e pela oportunidade de melhoria no gerenciamento de serviços de TI do Tribunal.

2.4.1.4 Objetos analisados

- Manifestação e documentação encaminhada pelo TRT em resposta às RDIs n.ºs 78/2020 e 6/2021.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.4.1.5 Critérios de auditoria

- ITIL V3.

2.4.1.6 Evidências

- Resposta ao Questionário de Gestão de TI - itens 2, 3, 6, 7, 10, 11, 14, 15, 18, 19, 22, 23, 24, 30, 31, 34, 37, 38, 39, 42 e 43;
- Resposta à RDI n.º 6/2021 - itens 4, 5, 7, 10, 18 e 19;
- Processo de Aferição e Monitoração dos Níveis de Serviço;
- Amostra dos Acordos de Nível de Serviço (ANS) para os serviços judiciais;
- Processo de Gerenciamento de Catálogo de Serviços;
- PDTIC 2020-2021 - item 4.1 Catálogo de Macrosserviços;
- Planilha de Serviços de Infraestrutura;
- Processo de Gerenciamento de Disponibilidade e Capacidade de TIC;
- Portal de Governança de TI do TRT4 - Indicadores de Processo;
- PROAD n.º 1464/2020 (págs. 88/95);
- Amostra de requisições de mudança (RdMs);
- PROAD n.º 1678/2020 (págs. 20/24);



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- Processo de Gerenciamento do Conhecimento;
- Processo de Gerenciamento de Incidentes - Desenho do Processo, Definições e Descrição das Tarefas; e
- Processo de Gerenciamento de Problemas.

2.4.1.7 Causas

- Falhas no modelo de gerenciamento de serviços de TI; e
- Fase incipiente de implantação dos processos de gerenciamento de serviços de TI.

2.4.1.8 Efeitos

- Risco no gerenciamento dos serviços TI;
- Risco de insatisfação das áreas de negócio com a disponibilidade dos serviços de TI;
- Risco de indisponibilidade nos serviços de TI; e
- Risco de falhas no atendimento e suporte aos usuários.

2.4.1.9 Proposta de encaminhamento

Recomendar ao TRT da 4ª Região que:

- I- aprimore seu processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- a) controles internos que assegurem o monitoramento da satisfação do negócio com os acordos de nível de serviço estabelecidos;
- b) controles internos que assegurem a interação com os processos de gerenciamento de incidentes, de capacidade e de disponibilidade na definição e aferição das metas dos níveis de serviço;
- c) o aprimoramento dos acordos de nível de serviço de forma a conter, no mínimo: definição das metas de qualidade e de desempenho; e papéis e responsabilidades da unidade de TI e do negócio; e
- d) o estabelecimento dos acordos de nível operacional que suportam os acordos de nível de serviço acordados com o negócio para os serviços entregues pela TI.

II- aprimore seu processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua; e
- b) revisão do catálogo de serviço técnico, de forma a conter os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs).



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

III- aprimore seu processo de gerenciamento de capacidade de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) definição do subprocesso de capacidade de negócio, contendo, no mínimo, a descrição das atividades previstas;
- b) definição dos subprocessos de capacidade de serviço e de capacidade de componente, contendo, no mínimo, a descrição das atividades de gerenciamento, controle e previsão de desempenho, utilização e cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI;
- c) controles internos que assegurem sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas, de forma a auxiliar a resolução de incidentes e problemas relacionados à capacidade de serviços e componentes; e
- d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IV- aprimore seu processo de gerenciamento de capacidade de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) definição do subprocesso de capacidade de negócio, contendo, no mínimo, a descrição das atividades previstas;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- b) definição dos subprocessos de capacidade de serviço e de capacidade de componente, contendo, no mínimo, a descrição das atividades de gerenciamento, controle e previsão de desempenho, utilização e cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI;
- c) controles internos que assegurem sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas, de forma a auxiliar a resolução de incidentes e problemas relacionados à capacidade de serviços e componentes; e
- d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

V- aprimore seu processo de gerenciamento de mudanças e liberações de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) previsão de classificação de mudanças padrão ou pré-autorizadas, bem como a definição de fluxo específico e otimizado para tais tipos de mudanças;
- b) o estabelecimento de controles internos que assegurem o registro de todas as mudanças de itens de configuração (ICs) no Sistema de Gerenciamento de Configurações (SGC); e
- c) revisão do modelo de RdM (Requisição de Mudança), incluindo: planejamento dos



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

procedimentos de escalada, sugestão de urgência e a identificação e classificação dos riscos envolvidos.

VI- aprimore seu processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) definição de um modelo lógico dos serviços, ativos e infraestrutura, que classifica os ICs e registra as dependências e/ou conexões entre eles;
- b) definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua; e
- c) a concepção e manutenção de uma base de dados de gerenciamento de configuração (BDGC) integrada com o registro dos ICs (itens de configuração) e seus relacionamentos.

VII- aprimore seu processo de gerenciamento de mudanças e liberações de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) plano de liberação e implantação, prevendo, entre outros elementos, a transferência de conhecimentos para os usuários e as funções de operação de serviço;
- b) registro das liberações no Sistema de Gerenciamento de Configurações (SGC); e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- c) definição de indicadores e metas, relacionados à liberação e implantação, com vistas à sua melhoria contínua.

VIII- aprimore seu processo de gerenciamento de conhecimento de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) controles internos que garantam a integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação, com vistas à manutenção da base de conhecimento; e
- b) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IX- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de eventos de TI, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) detalhamento das atividades previstas, contendo, no mínimo: detecção, classificação e resposta aos eventos;
- c) procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho e Acordos de Nível de Serviço (ANS);



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- d) interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e
- e) definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

X- aprimore seu processo de gerenciamento de incidentes de TI, definindo metas para seu indicador de desempenho, com vistas à sua melhoria contínua.

XI- aprimore seu processo de gerenciamento de problemas de TI, definindo indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

2.4.2 Avaliação da capacidade em gerenciamento de serviços de TI

A partir da análise dos processos de gerenciamento de serviços de TI pertencentes ao escopo desta auditoria, verificou-se que o TRT da 4ª Região encontra-se em um nível de capacidade Intermediário, pois o índice de capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI) foi calculado em 1,92, conforme detalhado na Tabela 7.

Etapa	Processos ITIL	TRT4
Desenho de Serviço	Gerenciamento de Nível de Serviço	2
	Gerenciamento de Catálogo de Serviço	2
	Gerenciamento de Capacidade	2
	Gerenciamento de Disponibilidade	2
	Capacidade no Desenho de Serviços	2,00
Transição de Serviço	Gerenciamento de Mudança	3
	Gerenciamento de Configuração e de Ativo de Serviço	2
	Gerenciamento de Liberação e Implantação	2
	Gerenciamento de Conhecimento	2



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

	Capacidade na Transição de Serviços	2,25
Operação de Serviço	Gerenciamento de Evento	0
	Gerenciamento de Incidente	2
	Cumprimento de Requisição	2
	Gerenciamento de Problema	2
	Capacidade na Operação de Serviços	1,50
Capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI)		1,92

Tabela 7. iGerServTI apurado para o TRT da 4ª Região.

Passa-se à análise do nível de capacidade em cada etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Na etapa de desenho de serviço, destaca-se que a média na Justiça do Trabalho foi 1,49. Observa-se, portanto, que o TRT encontra-se em um nível superior à média nacional, pois o índice apurado foi de 2.

Acerca disso, cabe destacar que o nível de capacidade apurado nesta etapa é reflexo de todos os processos que a compõe, pois o nível aferido em todos eles foi de Intermediário (Nível 2), conforme ilustrado na Figura 14.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

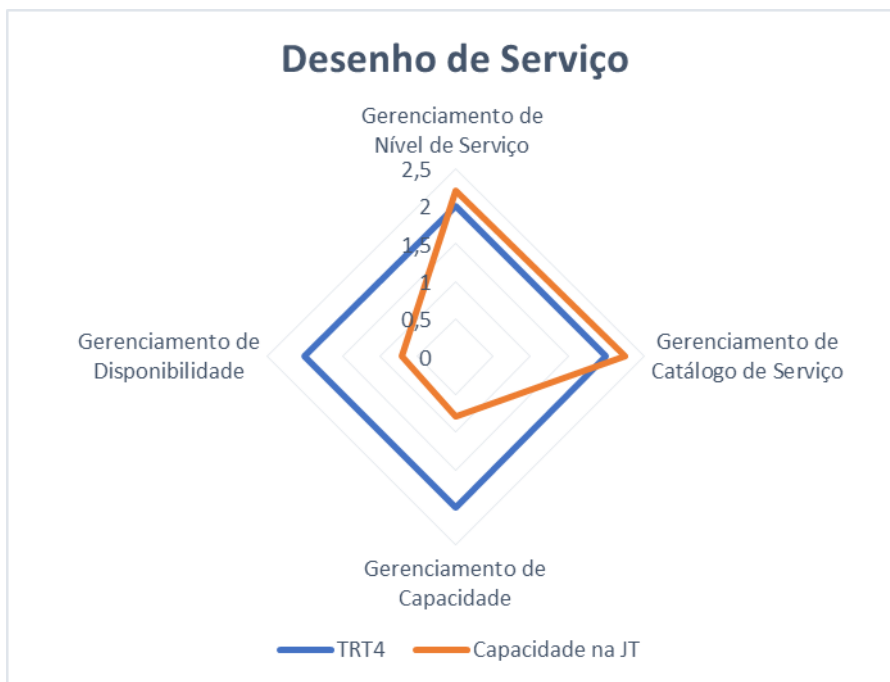


Figura 14. Nível de capacidade por processo na etapa de Desenho de Serviço.

Da mesma forma, na etapa de transição de serviço, enquanto a média nacional foi 1,24, o TRT alcançou o índice de 2,25, com destaque para o processo de gerenciamento de mudança, classificado como Aprimorado, o que contribuiu para o índice apurado nesta etapa, conforme a Figura 15.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

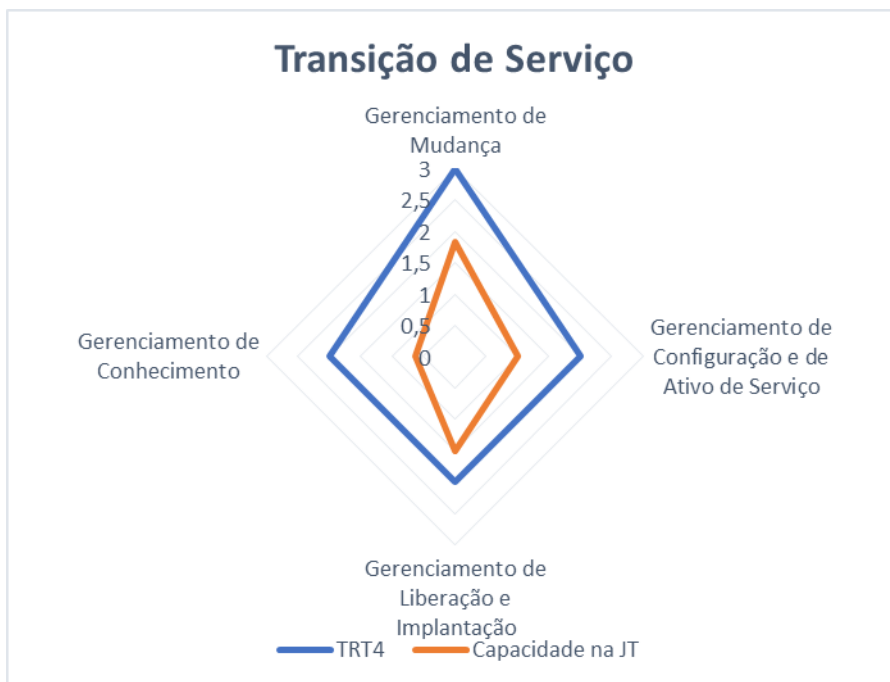


Figura 15. Nível de capacidade por processo na etapa de Transição de Serviço.

Em relação à etapa de operação de serviço, verifica-se que o índice apurado foi de 1,5, logo, um pouco acima da média nacional que foi 1,47. Acerca disso, destaca-se a inexistência do processo de gerenciamento de evento, fato que contribuiu para a redução da média aferida nessa etapa, conforme a Figura 16.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

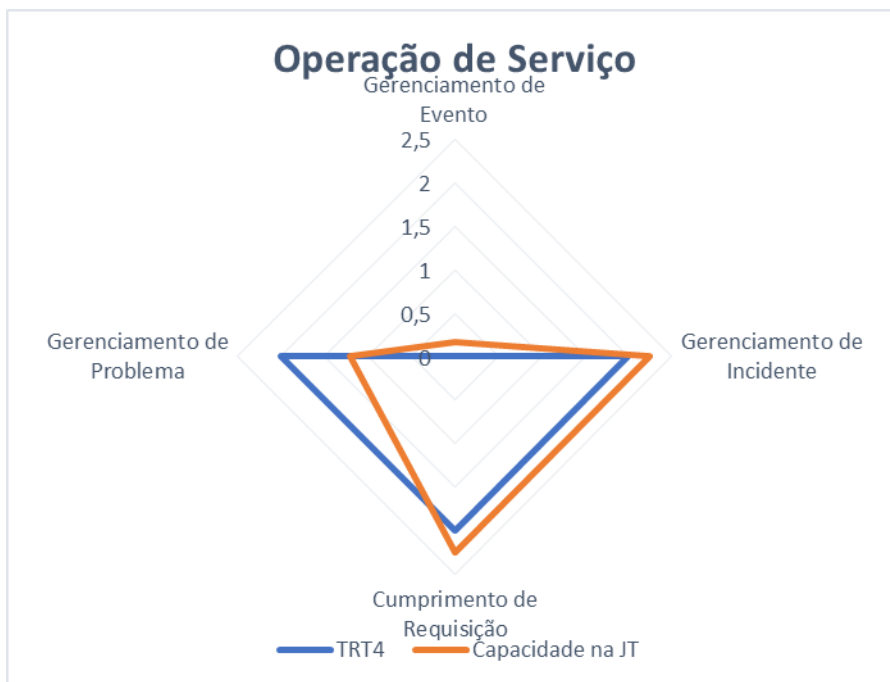


Figura 16. Nível de capacidade por processo na etapa de Operação de Serviço.

Como pode ser observado na Figura 17, o índice alcançado pelo TRT na etapa de Operação de Serviço é Intermediário, enquanto as demais etapas foram classificadas como Aprimoradas, ou seja, o índice foi maior ou igual a 2.

Constata-se, portanto, que poucos aprimoramentos são necessários para que o TRT seja enquadrado na faixa de Aprimorado na avaliação geral de sua capacidade em gerenciamento de serviços de TI, como o estabelecimento e efetiva implantação do processo gerenciamento de evento, considerado inexistente, de acordo com os critérios adotados nesta avaliação.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

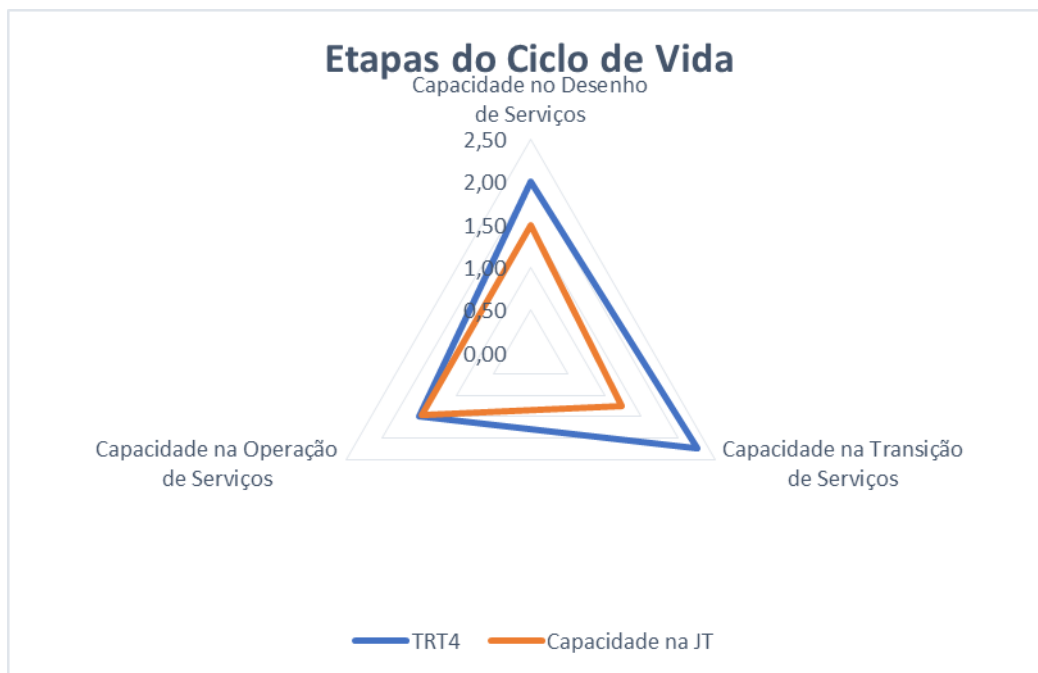


Figura 17. Nível de capacidade por etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Por fim, convém relembrar que iGerServTI não tem fim nele próprio. Isto é, não há qualquer proposição de que o TRT busque níveis aprimorados em todos os processos nas etapas do ciclo de vida dos serviços TI.

No entanto, o Tribunal deve avaliar se o diagnóstico apresentado pelo índice, somado à análise crítica de suas necessidades, de sua realidade e dos riscos relevantes, pode contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia que vise ao aprimoramento de sua capacidade no gerenciamento de serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.5 Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região

2.5.1 Falhas no gerenciamento de serviços de TI

2.5.1.1 Situação encontrada

Verificaram-se falhas no gerenciamento de serviços de TI do Tribunal, no tocante à inexistência de processos de trabalho que apoiam o planejamento, a execução e o monitoramento dos serviços de TI, consoante descrito a seguir:

a) Gerenciamento de Capacidade de TI.

Em resposta aos itens 10 e 11 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de capacidade de TI definido e formalizado.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de capacidade tem o objetivo de garantir que todos os recursos de TI que compõem um determinado serviço sejam monitorados e medidos, e que os dados coletados sejam registrados, analisados e reportados. Entre suas principais atividades, estão monitoramento, análise, ajuste e implementação eficiente das capacidades dos serviços e de seus componentes. Logo, por meio do gerenciamento de capacidade busca-se o atendimento dos requisitos relacionados à capacidade e desempenho do ambiente de TI para um acordo de serviço a um custo viável.

À luz do *framework* ITIL, o processo de gerenciamento de capacidade de TI compreende o subprocesso de capacidade de negócio, que visa assegurar que as necessidades atuais e futuras do negócio sejam consideradas nas operações de TI, bem



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

como os subprocessos de capacidade de serviço e capacidade de componentes, nos quais se gerencia, controla e prevê o desempenho, a utilização e as cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI.

Assim sendo, o processo de gerenciamento de capacidade tem grande importância no gerenciamento dos serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.

Conclui-se, portanto, pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de capacidade o Tribunal.

b) Gerenciamento de Disponibilidade de TI.

Em resposta aos itens 14 e 15 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de disponibilidade de TI definido e formalizado.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI é o processo responsável por garantir que os serviços de TI atendam às necessidades atuais e futuras de disponibilidade do negócio de uma maneira eficiente e com um custo adequado. Entre suas principais atividades estão desenho, implementação, mensuração, gerenciamento e melhoria contínua da disponibilidade dos serviços e componentes de TI.

Compreende o escopo do processo de gerenciamento de disponibilidade de TI também observar os aspectos de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços de TI e dos componentes que os suportam, por meio de indicadores de disponibilidade que mensuram, por exemplo, o



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

tempo médio entre as falhas ou incidentes de um serviço e o tempo médio de restauração de um serviço.

Assim sendo, o processo de gerenciamento de disponibilidade tem grande importância no gerenciamento dos serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.

Do exposto, conclui-se pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de disponibilidade no Tribunal.

c) Gerenciamento de Conhecimento de TI.

Em resposta aos itens 30 e 31 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui fluxo de criação e aprovação de gerenciamento de conhecimento de TI implementado na ferramenta de gerenciamento de serviços Assyst, mas que o processo não é formalmente definido e instituído.

Sem prejuízo, da análise da documentação disponibilizada, observou-se que o processo está em fase incipiente de mapeamento e não contém, entre outros elementos básicos, a descrição das atividades do processo e dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos.

Da amostra dos procedimentos de conhecimento encaminhados em resposta ao item 19 da RDI n.º 6/2021, verificou-se que, em que pese o TRT disponha de procedimento automatizado de registro de conhecimento, não se trata de um processo de gerenciamento de conhecimento definido e implementado, pois inexistem controles que assegurem a manutenção das informações na base de conhecimento.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Acerca disso cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de conhecimento objetiva garantir que a pessoa certa tenha o conhecimento correto, no momento que necessita, para entregar e apoiar os serviços de TI requeridos pelo negócio, por meio da concepção e manutenção de bases de conhecimento de TI.

Nesse sentido, cabe salientar a importância da integração do processo de gerenciamento de conhecimento de TI com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação no ambiente de TI. Os processos citados são fontes de informação e promovem atualizações constantes nas bases de conhecimento.

Do exposto, conclui-se pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de conhecimento de TI no Tribunal.

d) Gerenciamento de Eventos de TI.

Em resposta ao item 34 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de eventos de TI formalmente instituído.

O processo de gerenciamento de eventos de TI visa, a partir do monitoramento de eventos e baseando-se nos padrões de desenho de serviço e Acordo de Nível de Serviço (ANS), detectar desvios da operação normal ou esperada de um serviço, recomendando a ação de controle apropriada, proporcionando a redução de interrupções de serviços, maior eficiência no gerenciamento de serviços de TI e a redução do consumo de recursos da organização.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Conclui-se, portanto, que há necessidade de definir e formalizar o processo de gerenciamento de eventos de TI, alinhado com as boas práticas preconizadas pelo *framework* ITIL, contendo, no mínimo:

- a definição dos papéis e responsabilidades;
- o detalhamento das atividades previstas no processo, entre estas, detecção (monitoramento de eventos), classificação (ex.: informativos operacionais, alertas e exceções) e resposta ao evento;
- os procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho de serviço e ANS;
- a interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e
- a definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

2.5.1.2 Manifestação dos Gestores

Em sua manifestação, o TRT ratificou os apontamentos feitos referentes aos processos de gerenciamento de capacidade de TI; disponibilidade de TI; conhecimento de TI; e eventos de TI.

O TRT acatou as propostas de encaminhamento nos processos e informou que os apontamentos feitos pela equipe de auditoria já constam em ações de Planejamento, cujo prazo de execução previsto é o 2º semestre/2021, por meio da elaboração



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

e disponibilização dos Manuais dos Processos de Gerenciamento de Capacidade de TI, de Disponibilidade de TI, de Conhecimento de TI e de Eventos de TI, bem como da formalização dos processos mediante atos da Presidência do Tribunal.

2.5.1.3 Análise e conclusão

Ante a manifestação do Tribunal, em que pesem as informações trazidas acerca das providências que serão tomadas no intuito de atender aos apontamentos feitos nesta ação de auditoria, constata-se que essas ainda não são suficientes para afastar os achados de auditoria.

Assim sendo, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento dos processos que apoiam o gerenciamento de serviços de TI no Tribunal.

2.5.1.4 Objetos analisados

- Manifestação e documentação encaminhada pelo TRT em resposta às RDIs n.ºs 78/2020 e 6/2021.

2.5.1.5 Critérios de auditoria

- ITIL V3.

2.5.1.6 Evidências

- Resposta ao Questionário de Gestão de TI - itens 10, 11, 14, 15, 30, 31 e 34;
- Resposta à RDI n.º 6/2021 - item 19;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- Fluxo do processo de gerenciamento de conhecimento; e
- Amostra dos procedimentos de conhecimento.

2.5.1.7 Causas

- Falhas no modelo de gerenciamento de serviços de TI; e
- Fase incipiente de implantação dos processos de gerenciamento de serviços de TI.

2.5.1.8 Efeitos

- Risco no gerenciamento dos serviços TI; e
- Risco de indisponibilidade nos serviços de TI.

2.5.1.9 Proposta de encaminhamento

Recomendar ao TRT da 5ª Região que:

I- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de capacidade de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) descrição das atividades de monitoramento, análise, ajuste e implementação eficiente das capacidades dos serviços;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- c) definição dos subprocessos de capacidade de negócio, contendo, no mínimo, a descrição das atividades previstas;
- d) definição dos subprocessos de capacidade de serviço e de capacidade de componente, contendo, no mínimo, a descrição das atividades de gerenciamento, controle e previsão de desempenho, utilização e cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI; e
- e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

II- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) definição das atividades desenhar, implementar, medir, gerenciar e melhorar a disponibilidade dos serviços e componentes de TI;
- c) definição e aferição de indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços e componentes individuais de TI; e
- d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

III- defina, aprove formalmente e implante seu processo de gerenciamento de conhecimento de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) descrição das atividades de concepção e manutenção das bases de conhecimento de incidentes e problemas;
- c) controles internos que garantam sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação, com vistas à manutenção da base de conhecimento; e
- d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IV- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de eventos de TI, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) detalhamento das atividades previstas, contendo, no mínimo: detecção, classificação e resposta aos eventos;
- c) procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

atual com os padrões de desenho e Acordos de Nível de Serviço (ANS);

d) interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e

e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

2.5.2 Avaliação da capacidade em gerenciamento de serviços de TI

A partir da análise dos processos de gerenciamento de serviços de TI pertencentes ao escopo desta auditoria, verificou-se que o TRT da 5ª Região encontra-se em um nível de capacidade Aprimorado, pois o índice de capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI) foi calculado em 2,08, conforme detalhado na Tabela 8.

Etapa	Processos ITIL	TRT5
Desenho de Serviço	Gerenciamento de Nível de Serviço	3
	Gerenciamento de Catálogo de Serviço	3
	Gerenciamento de Capacidade	0
	Gerenciamento de Disponibilidade	0
	Capacidade no Desenho de Serviços	1,50
Transição de Serviço	Gerenciamento de Mudança	3
	Gerenciamento de Configuração e de Ativo de Serviço	3
	Gerenciamento de Liberação e Implantação	3
	Gerenciamento de Conhecimento	1
	Capacidade na Transição de Serviços	2,50
Operação de Serviço	Gerenciamento de Evento	0
	Gerenciamento de Incidente	3
	Cumprimento de Requisição	3
	Gerenciamento de Problema	3
	Capacidade na Operação de Serviços	2,25
Capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI)		2,08



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Tabela 8. iGerServTI apurado para o TRT da 5ª Região.

Passa-se à análise do nível de capacidade em cada etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Na etapa de desenho de serviço, destaca-se que a média na Justiça do Trabalho foi 1,49. Observa-se, portanto, que o TRT encontra-se em um nível um pouco acima da média nacional, pois o índice apurado foi 1,5.

Acerca disso, cabe destacar que, apesar do nível de capacidade aferido para os processos de gerenciamento de nível de serviço e de catálogo de serviço ter sido Aprimorado, os processos de gerenciamento de capacidade e de disponibilidade foram considerados inexistentes, justificando o índice apurado, conforme ilustrado na Figura 18.

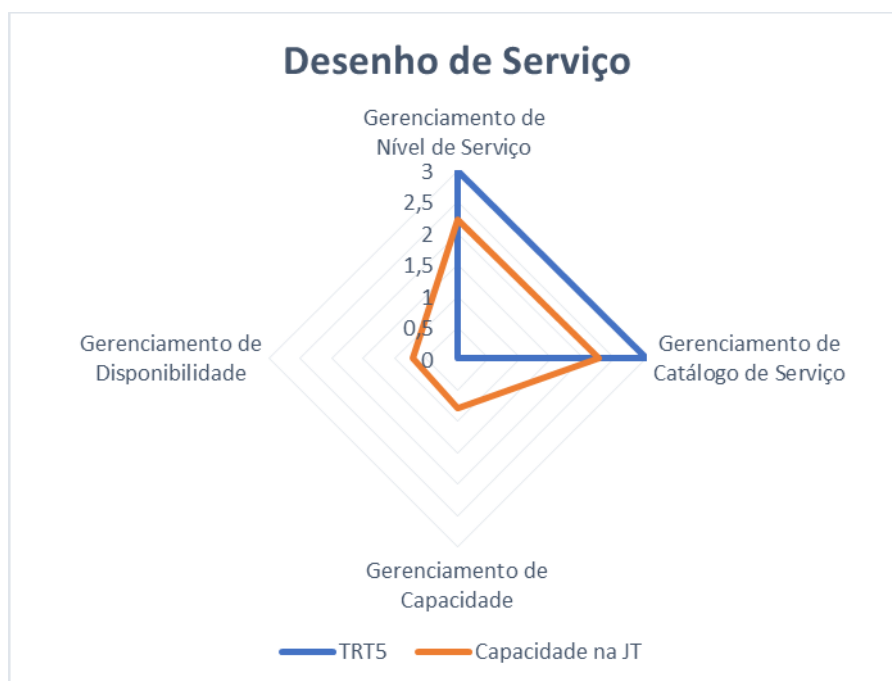


Figura 18. Nível de capacidade por processo na etapa de Desenho de Serviço.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Já na etapa de transição de serviço, enquanto a média nacional foi 1,24, o TRT alcançou o índice de 2,5. Cabe destacar que, dos quatro processos avaliados, o processo de gerenciamento de conhecimento foi classificado como Inicial e todos os demais foram classificados como Aprimorado, o que impactou positivamente o índice mensurado para esta etapa, conforme a Figura 19.

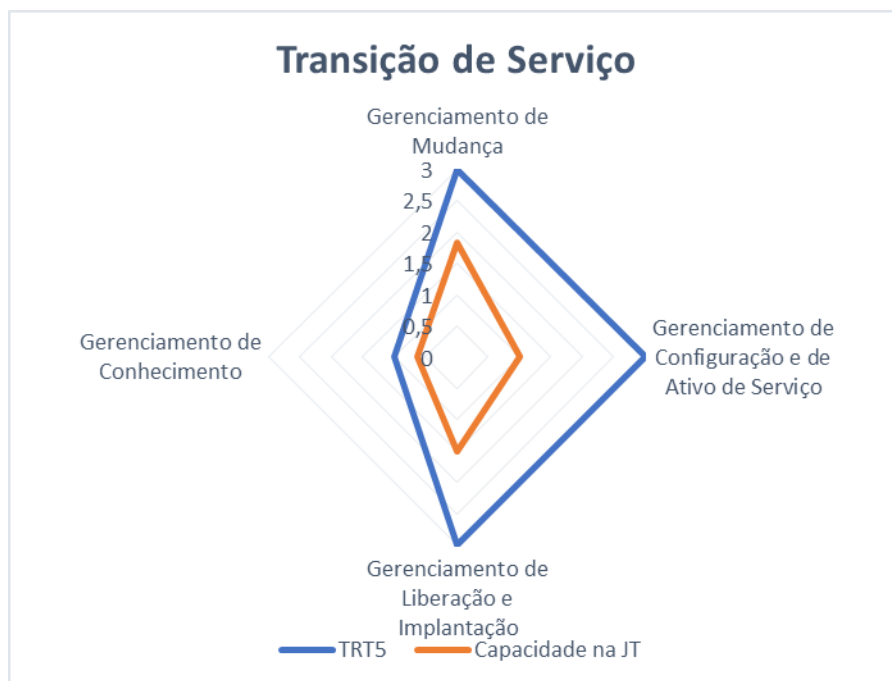


Figura 19. Nível de capacidade por processo na etapa de Transição de Serviço.

Em relação à etapa de operação de serviço, verifica-se que o valor do índice apurado foi 2,25, logo, também acima da média nacional, que foi de 1,47. Acerca disso, destacam-se os processos de gerenciamento de incidente; de cumprimento de requisição; e de problema, todos classificados como Aprimorado, conforme a Figura 20.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

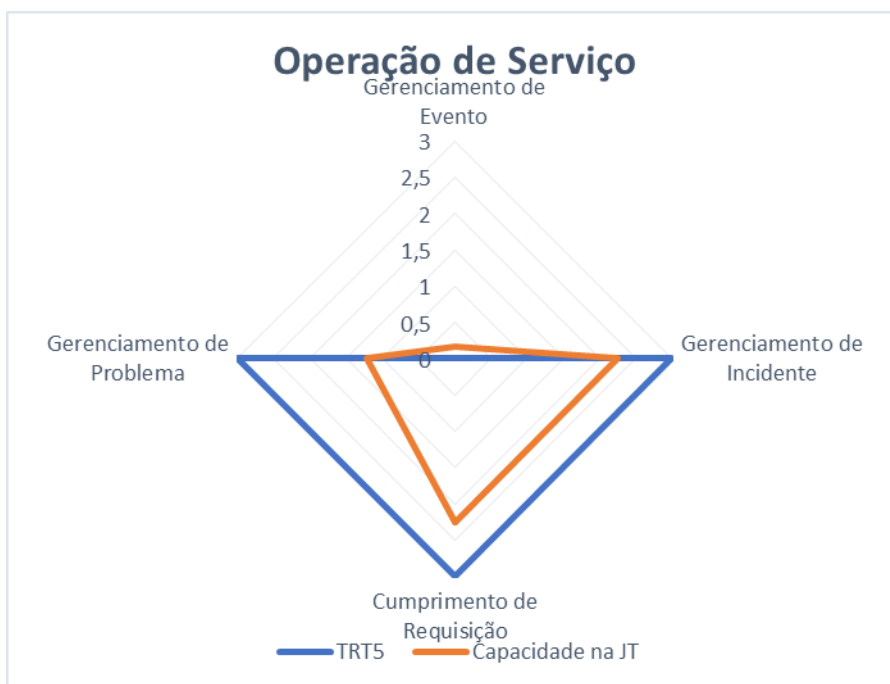


Figura 20. Nível de capacidade por processo na etapa de Operação de Serviço.

Como pode ser observado na Figura 21, o índice alcançado pelo TRT nas etapas de transição e operação de serviço foi Aprimorado, ou seja, o índice foi maior ou igual a 2. Já a etapa de desenho de serviço foi classificada como Intermediária e próxima da média na Justiça do Trabalho.

Acerca dessa etapa, constata-se que poucos aprimoramentos são necessários para que ela seja enquadrada no nível Aprimorado, como o estabelecimento e efetiva implantação dos processos de gerenciamento de capacidade e disponibilidade, ambos considerados inexistentes, conforme os critérios adotados nesta avaliação.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

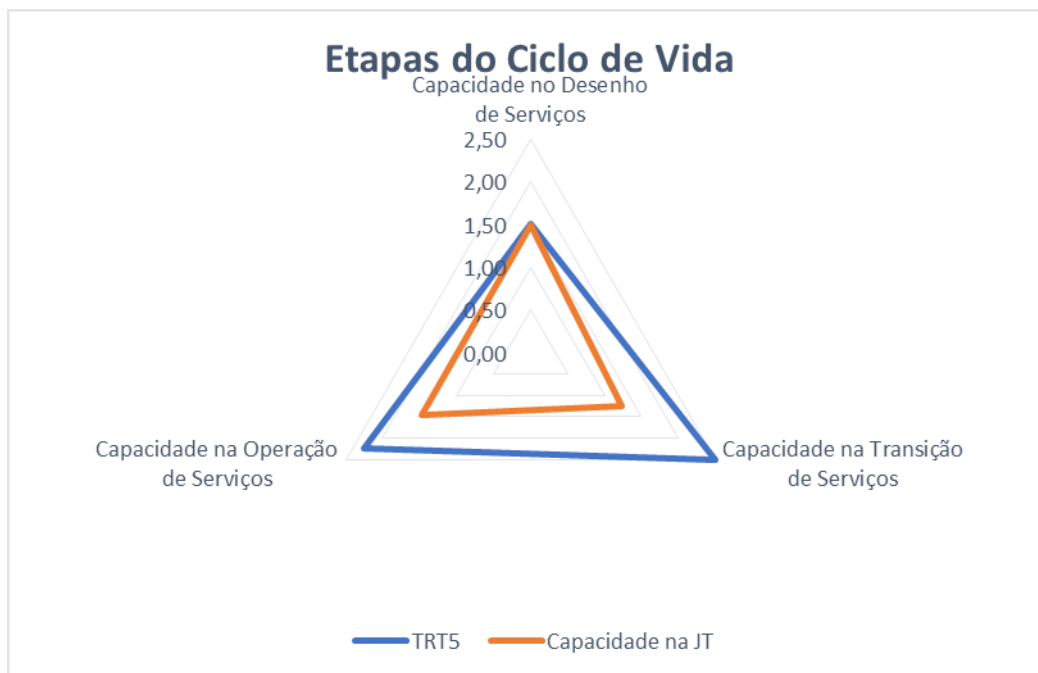


Figura 21. Nível de capacidade por etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Por fim, convém relembrar que iGerServTI não tem fim nele próprio. Isto é, não há qualquer proposição de que o TRT busque níveis aprimorados em todos os processos nas etapas do ciclo de vida dos serviços TI.

No entanto, o Tribunal deve avaliar se o diagnóstico apresentado pelo índice, somado à análise crítica de suas necessidades, de sua realidade e dos riscos relevantes, pode contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia que vise ao aprimoramento de sua capacidade no gerenciamento de serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.6 Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região

2.6.1 Falhas no gerenciamento de serviços de TI

2.6.1.1 Situação encontrada

Verificaram-se falhas no gerenciamento de serviços de TI do Tribunal, no tocante à definição, à formalização e/ou à implantação dos processos de trabalho que apoiam o planejamento, a execução e o monitoramento dos serviços de TI, consoante descrito a seguir.

a) Gerenciamento de Nível de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 2 e 3 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de nível de serviço de TI definido e formalizado por meio do Ato TRT6-GP n.º 201/2016 e da Portaria TRT6-DG n.º 02/2021.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se a oportunidade de melhoria do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal, em razão da falta de integração com os processos de gerenciamento de incidente, de capacidade e de disponibilidade, no que tange à definição e à aferição do cumprimento das metas dos níveis de serviço.

Verificou-se, ainda, a oportunidade de aprimoramento nos acordos de nível de serviço (ANS) do Tribunal, visto que, pela documentação encaminhada, o modelo de ANS adotado pelo TRT não prevê a definição das metas de qualidade e desempenho dos serviços e dos papéis e responsabilidades da TI e dos usuários. Exemplificando, em resposta ao item 4 da RDI n.º



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

6/2021, o TRT encaminhou, entre outras amostras, o ANS estabelecido para o PJE, contendo as metas para tratamento de incidentes e requisições relativas ao serviço, conforme classificações definidas no acordo, em horas úteis, sendo: até 16 horas úteis para atendimento de um chamado padrão, até 12 horas para um chamado prioritário e até 2 horas para um chamado emergencial. No entanto, observou-se que o ANS não definiu outras metas relevantes, tais como: metas de disponibilidade, de capacidade e de restauração do serviço.

Por oportuno, cumpre ressaltar que o gerenciamento de nível de serviço de TI consiste em planejar, coordenar, desenhar, acordar, monitorar e divulgar os resultados dos acordos de nível de serviço, com o intuito de assegurar que os serviços sejam entregues pela TI buscando atender às expectativas e às necessidades do negócio. O acordo de nível de serviço (ANS), por sua vez, é um contrato firmado entre a área de TI e seus usuários, que contém as condições que um serviço precisa atender para ser considerado satisfatório. Portanto, o ANS deve estabelecer critérios objetivos para medir a qualidade e o desempenho do serviço, definindo, por exemplo, metas de disponibilidade e de capacidade do serviço e não só o tempo de resolução de incidentes e requisições relativas ao serviço.

Assim sendo, em que pese o TRT tenha definido metas de tratamento de incidentes e requisições para os serviços disponibilizados, verifica-se a oportunidade de aprimoramento dos ANS na definição das metas de qualidade e desempenho para os serviços, bem como na definição das responsabilidades da TI e do negócio no acordo firmado.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Por conseguinte, em resposta ao item 5 da RDI n.º 6/2021, o TRT informou que foram estabelecidos os acordos de nível operacional (ANO) para os atendimentos de suporte técnico à microinformática no contrato de terceirização da central de serviços.

Acerca disso, cumpre ressaltar que, à luz das definições do *framework* ITIL, critério de auditoria adotado nesta avaliação, o ANO é um instrumento imprescindível para o gerenciamento de nível de serviço que deve ser estabelecido entre as unidades internas da TI envolvidas na entrega ou na solução de demandas de um serviço, com o objetivo de garantir que o acordo de nível de serviço com o negócio seja cumprido. Ainda pela boa prática, os acordos estabelecidos com agentes externos à TI, fornecedores ou empresas contratadas, são chamados contratos de apoio (CA). Assim sendo, verifica-se que o TRT possui, na verdade, um contrato de apoio para o atendimento às metas de tratamento de incidentes e requisições de serviço, mas não acordos de nível operacional.

Na mesma esteira, impende salientar que o gerenciamento de nível de serviço inclui as atividades de desenvolver e gerenciar os acordos de nível operacional (ANO) para garantir o alinhamento de suas metas com as metas dos acordos de nível de serviço (ANS). Assim sendo, uma vez que já foi apontada a necessidade de aprimoramento nos acordos de nível de serviço (ANS) estabelecidos pelo TRT, cumpre destacar que a discussão interna na TI e o estabelecimento dos acordos de nível operacional serão necessários para a melhoria dos ANS, inclusive para a definição das metas de qualidade e desempenho para os serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Ante o exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal.

b) Gerenciamento de Catálogo de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 6 e 7 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de catálogo de serviço definido e formalizado por meio do Ato TRT6-GP n.º 201/2016 e da Portaria TRT6-DG n.º 02/2021.

Da análise do processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI do Tribunal, verificou-se, entre outros elementos, a descrição das atividades manter, revisar e publicar o catálogo de serviços de TI, a definição do responsável pelo processo e a citação de medidas para a eficiência do processo, tais como: atualização de catálogo de serviços no prazo, quantidade de serviços novos/alterados e quantidade de serviços aposentados. No entanto, constata-se a oportunidade de melhoria na definição do processo, em virtude da ausência de definição de indicadores de desempenho e metas específicos para sua melhoria contínua.

Quanto ao catálogo de serviço técnico, em resposta ao item 9 da RDI n.º 6/2021, o TRT informou que não possui um catálogo técnico de serviços que suporte o catálogo de serviços de TI voltado para o negócio.

Acerca disso, cumpre esclarecer que o catálogo de serviço técnico é um instrumento interno da TI, que deve conter os detalhes dos serviços e seus relacionamentos com os componentes e com os itens de configuração (ICs) necessários para o funcionamento dos serviços.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Pelo exposto, conclui-se pela oportunidade de melhoria do processo gerenciamento de catálogo de serviço de TI no Tribunal.

c) Gerenciamento de Capacidade de TI.

Em resposta aos itens 10 e 11 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui o processo de gerenciamento de capacidade de TI definido e formalizado por meio do Ato TRT6-GP n.º 201/2016 e da Portaria TRT6-DG n.º 02/2021.

Da análise da documentação encaminhada, verificou-se a oportunidade de melhoria no processo de gerenciamento de capacidade, visto que não trata dos gerenciamentos específicos de capacidade de negócio, de serviço e de componente e não prevê, entre outras, atividades para controlar a capacidade dos componentes individuais de TI que constituem os serviços e a capacidade para atendimento dos níveis de serviço acordados.

No tocante a isso, cumpre ressaltar que, à luz do *framework* ITIL, o processo de gerenciamento de capacidade de TI compreende o subprocesso de capacidade de negócio, que visa assegurar que as necessidades atuais e futuras do negócio sejam consideradas nas operações de TI, bem como os subprocessos de capacidade de serviço e capacidade de componentes, nos quais se gerencia, controla e prevê o desempenho, a utilização e as cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI.

Outro ponto de aprimoramento observado é a ausência de integração do processo com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas no intuito de auxiliar a resolução



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

de incidentes e problemas relacionados à capacidade de serviços e componentes.

Observou-se, ainda, que não foram definidos indicadores e metas específicos para melhoria contínua do processo.

Acerca disso, impende destacar que o processo de gerenciamento de capacidade tem o objetivo de garantir que todos os recursos de TI que compõem um determinado serviço sejam monitorados e medidos, e que os dados coletados sejam registrados, analisados e reportados. Entre suas principais atividades, estão monitoramento, análise, ajuste e implementação eficiente das capacidades dos serviços e de seus componentes. Logo, por meio do gerenciamento de capacidade, busca-se o atendimento dos requisitos relacionados à capacidade e desempenho do ambiente de TI para um acordo de serviço a um custo viável.

Pelo exposto, conclui-se pela necessidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de capacidade de TI no Tribunal.

d) Gerenciamento de Disponibilidade de TI.

Em resposta aos itens 14 e 15 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI definido e formalizado por meio do Ato TRT6-GP n.º 201/2016 e da Portaria TRT6-DG n.º 02/2021.

Da análise da documentação encaminhada, observou-se que o mapeamento do processo é incipiente e não contém, entre outros elementos básicos, a definição das atividades gerenciar, aferir e melhorar a disponibilidade dos serviços e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

componentes de TI, bem como não define indicadores e metas específicos para melhoria contínua do processo.

Acerca disso, cumpre esclarecer que o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI é o processo responsável por garantir que os serviços de TI atendam às necessidades atuais e futuras de disponibilidade do negócio de uma maneira eficiente e com um custo adequado. Entre suas principais atividades estão desenho, implementação, mensuração, gerenciamento e melhoria contínua da disponibilidade dos serviços e componentes de TI.

Outro ponto de aprimoramento no processo é a ausência de previsão de mensuração dos indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços TI e inexistência de integração do processo com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas no intuito de auxiliar a resolução de incidentes e problemas relacionados à disponibilidade de serviços e componentes.

Nessa esteira, impende ressaltar que compreende o escopo do processo de gerenciamento de disponibilidade de TI observar os aspectos de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços de TI e dos componentes que os suportam, por meio de indicadores que mensuram, por exemplo, o tempo médio entre as falhas ou incidentes de um serviço e o tempo médio de restauração de um serviço.

Pelo exposto, observa-se que o processo de gerenciamento de disponibilidade tem grande importância no gerenciamento dos serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Do exposto, conclui-se pela necessidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de disponibilidade no Tribunal.

e) Gerenciamento de Mudanças de TI.

Em resposta ao item 19 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que formalizou seu processo de gerenciamento de mudança, liberação e implantação, por meio da Portaria TRT6-DG n.º 02/2021 e Ato TRT GP n.º 201/2016.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que não há definição dos papéis e responsabilidades, em especial do gerente de mudanças e do comitê gestor de mudanças. Em relação à classificação das mudanças, verificou-se que há apenas distinção das mudanças que necessitam ou não de aprovação, isto é, mudanças classificadas como normal (necessitam de aprovação) ou padrão (pré-aprovadas). Constata-se, portanto, que o processo não contempla a classificação de mudanças emergenciais, como prescreve o *framework* ITIL, bem como a definição de um fluxo específico e otimizado para o tratamento dessas mudanças.

Por fim, verificou-se que o processo não prevê a comunicação das justificativas aos solicitantes das requisições de mudanças (RdMs) que foram rejeitadas ou não aprovadas, bem como a documentação do encerramento dessas RdMs.

Acerca disso, convém ressaltar que, a partir da análise da amostra de RdMs disponibilizada pelo Tribunal, em resposta à RDI n.º 6/2021, verificou-se que houve casos em que o encerramento das mudanças foi documentado com comentários



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

acerca do sucesso na execução do procedimento solicitado e outros com a referência ao registro das lições aprendidas. Entretanto, constatou-se que essa prática não é sistematicamente observada, o que reforça a necessidade do aprimoramento proposto.

Em relação ao modelo de RdM adotado no processo, verificou-se que não há previsão do registro dos procedimentos de escalada, caso ocorra algum problema na execução da mudança, plano de remediação (retorno ou invocação de plano de continuidade) e sugestão de impacto e urgência, pois, em que pese haver a indicação dos riscos na amostra de RdMs de infraestrutura, o mesmo não ocorre na amostra de mudanças em sistemas.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de mudança, liberação e implantação de TI instituído pelo Tribunal.

f) Gerenciamento de Configuração e Ativos de TI.

Em resposta aos itens 22 e 23 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo foi formalmente instituído por meio da Portaria TRT6-DG n.º 02/2021 e Ato TRT GP n.º 201/2016, mediante a definição dos seguintes processos: Gerenciamento de Configuração de Ativos de Microinformática; Gerenciamento de Ativos de Tecnologia da Informação e Comunicação; e Gerenciamento de Ativo e de Configuração de Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação.

Em relação ao processo Gerenciamento de Configuração de Ativos de Microinformática, verificou-se, na sua essência, que o processo aborda questões relativas ao controle



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

patrimonial dos equipamentos de microinformática, isto é, a atualização de inventário, dos dados do Sistema de Controle de Patrimônio e controle da unidade responsável pelo equipamento.

Na mesma esteira, o processo de Gerenciamento de Ativos de Tecnologia da Informação e Comunicação aborda a gestão de ativos no TRT do ponto de vista de equipamentos, ou seja, tem como elementos do processo o recebimento de bens, ateste de nota, tombamento, movimentação dos equipamentos, instalação, manutenção (ex: solucionar chamados), desfazimento e gestão das garantias dos equipamentos.

Por sua vez, o processo de Gerenciamento de Ativo e de Configuração de Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação descreve o seguinte objetivo: "O objetivo do serviço de Gerenciamento de Ativo e de Configuração é mapear os itens de configuração de um serviço de tecnologia de informação e comunicação e verificar informações sobre o estado atual dos relacionamentos entre esses itens". No entanto, a documentação apresentada pelo Tribunal não detalha as atividades do processo, não define papéis e responsabilidades e tem escopo limitado aos ativos de infraestrutura.

Acerca disso, impende ressaltar que, de acordo com o *framework* ITIL, critério de auditoria adotado nesta avaliação, o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI tem como propósito garantir que os ativos necessários para entregar os serviços de TI sejam controlados apropriadamente, bem como garantir a disponibilidade de informação correta e confiável sobre ativos, tais como ativos que foram



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

configurados e os relacionamentos entre ativos, quando e onde necessários.

Seu objetivo é identificar, controlar e avaliar os ativos de serviços e itens de configuração (que podem ser equipamentos, *softwares*, pessoas, documentos, locais, entre outros), protegendo e garantindo a sua integridade em todo o ciclo de vida do serviço.

Observa-se, portanto, que os processos definidos pelo TRT não são suficientes para caracterizar um processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, à luz do que é preconizado pela boa prática.

Do exposto, conclui-se que há necessidade de definir e formalizar um processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, contemplando a definição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos; o detalhamento das atividades previstas no processo, em especial quanto à identificação dos itens de configuração (ICs); do estabelecimento de controles internos que assegurem a manutenção, atualização e histórico das configurações dos ICs; da definição de um modelo lógico dos serviços, ativos e infraestrutura, que classifica os ICs e registra as dependências e/ou conexões entre eles; e da manutenção de uma base de dados de gerenciamento de configuração (BDGC) com o registro dos ICs (itens de configuração) e seus relacionamentos, entre outros elementos.

g) Gerenciamento de Liberação e Implantação de TI.

Em resposta ao item 26 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que instituiu formalmente seu processo de mudança,



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

liberação e implantação, mediante Portaria TRT6-DG n.º 02/2021 e Ato TRT GP n.º 201/2016.

Da análise da documentação apresentada, verificou-se que o processo não especifica uma etapa de testes dos pacotes de liberação antes da implantação, não prevê a elaboração de plano de liberação e implantação, ou artefato equivalente, detalhando seus procedimentos, contemplando, entre outros elementos, a transferência de conhecimentos para os usuários e as funções de operação de serviço e, por fim, não contempla o registro do aceite da liberação.

Acerca disso, convém ressaltar que elementos acima enumerados contribuem para mitigar os riscos relacionados às mudanças no ambiente de TI, bem como contribuem para que os novos serviços, ou serviços alterados, de fato, agreguem valor ao negócio e que as estruturas de atendimento e suporte aos usuários possam fazê-lo com a qualidade esperada.

Conclui-se, portanto, que há necessidade de aprimorar o processo de gerenciamento de liberação e implantação estabelecido no âmbito do TRT.

h) Gerenciamento de Conhecimento de TI.

Em resposta aos itens 30 e 31 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui o processo de gerenciamento de conhecimento de TI regulamentado pelo Ato n.º 201/2016 e pela Portaria TRT6-DG n.º 02/2021.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se a oportunidade de melhoria do processo em virtude da ausência de definição de indicadores e metas específicos para sua melhoria contínua e da inexistência de controles



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

internos que assegurem sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de conhecimento objetiva garantir que a pessoa certa tenha o conhecimento correto, no momento que necessita, para entregar e apoiar os serviços de TI requeridos pelo negócio. Para tanto, faz-se necessária a atualização tempestiva da base de conhecimento mantida para esse fim.

Nesse sentido, novos incidentes e problemas, alterações de configuração de serviços, mudanças e liberações no ambiente de TI são fontes de informação constantes e promovem atualizações nas bases de conhecimento. Assim sendo, a inexistência de integração do processo de conhecimento de TI com os referidos processos representa risco de informações desatualizadas e inconsistentes na base de conhecimento do TRT.

Conclui-se, portanto, pela oportunidade de melhoria no processo de gerenciamento de conhecimento do Tribunal.

i) Gerenciamento de Eventos de TI.

Em resposta aos itens 34 e 35 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de eventos de TI formalmente instituído, por meio do Ato TRT6-GP n.º 201/2016 e da Portaria TRT6-DG n.º 02/2021.

O processo de gerenciamento de eventos de TI visa, a partir do monitoramento de eventos e baseando-se nos padrões de desenho de serviço e Acordo de Nível de Serviço (ANS), detectar desvios da operação normal ou esperada de um serviço,



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

recomendando a ação de controle apropriada, proporcionando a redução de interrupções de serviços, maior eficiência no gerenciamento de serviços de TI e a redução do consumo de recursos da organização.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que não consta a descrição das responsabilidades dos profissionais envolvidos no processo.

Verificou-se, ainda, que não há a interface com o processo de gerenciamento de incidentes, bem como não foram definidos procedimentos que visam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho de serviços e ANS.

Por fim, constatou-se que não foram definidos os indicadores de desempenho e suas respectivas metas com vistas à sua melhoria contínua.

Do exposto, conclui-se que há necessidade de aprimorar o processo de gerenciamento de eventos de TI no âmbito do Tribunal.

j) Gerenciamento de Incidentes de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de incidentes de TI formalmente instituído, por meio da Portaria TRT6-DG n.º 02/2021 e do Ato GP n.º 201/2016.

O processo de gerenciamento de incidentes tem como propósito restaurar a operação normal de um serviço o mais rápido possível, minimizando os impactos adversos nas operações de negócio, mantendo a satisfação dos usuários e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

possibilitando que os níveis acordados de qualidade de serviço sejam mantidos.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que não consta a descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos no processo, como da Central de Serviço e gerente de incidentes, bem como, apesar de haver a definição de indicadores de desempenho, não foram estabelecidas suas respectivas metas com vistas à sua melhoria contínua.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de incidente de TI no âmbito do Tribunal.

k) Cumprimento de requisições de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de cumprimento de requisições de TI definido e formalmente instituído, por meio da Portaria TRT6-DG n.º 02/2021 e do Ato GP n.º 201/2016.

O processo de cumprimento de requisições visa, principalmente, tratar as requisições de serviço de usuários de forma a garantir sua satisfação, provendo um canal rápido e eficaz para que requisitem e recebam serviços padronizados e pré-definidos, além de ajudar com informações gerais, reclamações ou comentários.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que não consta a descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos no processo, como da Central de Serviços e do gerente de requisição, bem como, apesar de haver a definição de indicadores de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

desempenho, não foram estabelecidas suas respectivas metas com vistas à sua melhoria contínua.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de cumprimento de requisições de TI no âmbito do Tribunal.

1) Gerenciamento de Problemas de TI.

Em resposta aos itens 42 e 43 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de problemas de TI definido e formalmente instituído, por meio o Ato TRT GP n.º 201/2016 e da Portaria TRT6-DG n.º 02/2021.

O processo de gerenciamento de problemas visa:

- diagnosticar a causa raiz dos incidentes;
- formular uma solução efetiva e duradora;
- documentar e comunicar os erros conhecidos; e
- iniciar ações para melhoria ou correção da situação, evitando, assim, o surgimento de novos problemas e/ou a recorrência de incidentes, podendo causar a indisponibilidade dos serviços, com conseqüente impacto adverso para a organização.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que não consta no processo a atividade de revisão de problemas graves.

De acordo com a boa prática, o processo de gerenciamento de problemas não se encerra após a etapa de resolução e fechamento, devendo, ainda, efetuar revisão de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

todos os problemas considerados graves, visando prevenir a recorrência do problema.

Na mesma esteira, apesar de haver a definição de indicadores de desempenho, não foram estabelecidas suas respectivas metas com vistas à sua melhoria contínua.

Por fim, informou o Regional, em resposta ao item 24 da RDI n.º 6/2021, que este processo não se encontra em execução no momento.

Do exposto, conclui-se que há necessidade de aprimorar e efetivamente estabelecer o processo de gerenciamento de problemas de TI definido pelo Tribunal.

2.6.1.2 Manifestação dos Gestores

Em sua manifestação, o TRT trouxe algumas considerações acerca dos apontamentos feitos pela equipe de auditoria, relatadas a seguir.

Relativo ao processo de gerenciamento de nível de serviço, o TRT ratificou parcialmente o achado de auditoria, corroborando com a oportunidade de melhoria nos Acordos de Nível de Serviço (ANS), no tocante à definição dos papéis e responsabilidades da TI e do negócio, e com a necessidade de estabelecimento dos Acordos de Nível Operacional (ANO).

Em relação à necessidade de integração do processo de gerenciamento de nível de serviço com os processos de gerenciamento de incidentes, de capacidade e de disponibilidade na definição e aferição das metas dos níveis de serviço, o TRT consignou que, apesar de não estar descrito no fluxo de processo, existem controles para o acompanhamento



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

do alcance dos níveis de serviços, tanto em relação aos incidentes quanto para as requisições de serviços dos usuários de TI. Para demonstrar, o TRT encaminhou relatórios mensais de monitoramento e painéis de gerenciamento e acompanhamento dos níveis de serviços de TI.

Quanto à necessidade de definição de metas de qualidade e de desempenho nos acordos de nível de serviço (ANS), o TRT informou que os níveis de serviços são aferidos quanto à qualidade e ao desempenho por meio de dois indicadores com metas pré-estabelecidas e encaminhou os indicadores de conformidade com o ANS relativo aos incidentes e requisições.

No tocante ao processo de catálogo de serviços, o TRT ratificou o achado de auditoria e fez algumas considerações. Sobre o catálogo de serviço técnico, o TRT reconhece sua importância e necessidade e informa que a STIC irá avaliar, dentro do seu planejamento de projetos e ações TI, a viabilidade e impacto da definição e implantação futura deste catálogo para a melhoria da prestação de serviços de TI.

Quanto à ausência de definição de indicadores de desempenho e metas específicos para a melhoria contínua do processo, o TRT relatou que, embora não esteja descrito no processo, existem indicadores gerais para avaliação da conformidade e da qualidade dos processos, com vistas à sua melhoria contínua. E acrescentou que faz parte do seu planejamento a definição de indicador específico para avaliar e mensurar a qualidade e o desempenho do processo de gerenciamento de catálogo de serviço do Tribunal.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Em relação ao processo de capacidade de TI, o TRT ratificou o achado de auditoria quanto à definição dos subprocessos de capacidade de negócio e de capacidade de serviço, bem como aos controles que assegurem a integração com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas.

Relativo à necessidade de definição do subprocesso de capacidade de componente, o TRT informou que o controle é realizado por meio de monitoramento automatizado e contínuo do uso do componente, a partir do momento em que se processa a solicitação de seu cadastro. Com base nas informações de monitoramento, consignou que são definidas estratégias de médio e longo prazo para manutenção e aprimoramento dos recursos necessários aos serviços prestados pela instituição.

Sobre a definição de indicadores e metas com vistas à melhoria contínua do processo, o TRT informou que o ICCGC - índice de componentes críticos sob gerenciamento de capacidade definido no processo já oferece as informações necessárias à melhoria do processo para o nível de maturidade em que se encontra.

Acerca do processo de gerenciamento de disponibilidade, o TRT ratificou o achado de auditoria quanto à definição das atividades gerenciar, aferir e melhorar a disponibilidade dos serviços e componentes de TI; à definição e aferição de indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços e componentes individuais de TI; e ao estabelecimento de controles internos que assegure a integração com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

O Tribunal consignou em sua resposta que o processo foi implantado inicialmente no intuito de avaliar e controlar a disponibilidade do sistema PJe e que está em fase de amadurecimento no TRT. Acrescentou que os apontamentos da equipe de auditoria farão parte da evolução do processo, e que serão implementados gradualmente.

Por fim, o TRT consignou que o processo possui um indicador que serve de guia para a melhoria contínua do processo, o ISCD - índice de serviços sob controle de disponibilidade.

Em relação ao processo de gerenciamento de mudança, o TRT ratificou o achado e teceu algumas considerações acerca das propostas de encaminhamento, como o Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação atuar como estrutura consultiva nos casos em que a mudança possui impacto relevante nos serviços e que a classificação de mudanças emergenciais é adotada no fluxo de tratamento de mudanças implantado na ferramenta Jira, embora não esteja explícita no processo.

Entretanto, em relação às propostas de encaminhamento acerca da documentação do encerramento das mudanças e da revisão do modelo de RdM utilizado no processo, o TRT apresentou algumas ressalvas. Em relação à primeira proposta, o TRT concorda que há possibilidade de melhoria, mas argumenta que "é salutar que nem todas as mudanças demandem por artefatos como as "lições aprendidas", uma vez que tais informações são relevantes apenas em operações de maior complexidade."

Em relação à revisão do modelo de RdM, o Tribunal alega que a avaliação dos riscos e dos impactos é melhor



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

observada durante a etapa de análise da mudança e não no momento de sua requisição. Nesse sentido, acrescenta que há um ganho de produtividade quando não se tem que realizar análise de risco ou de impacto em serviços não críticos ou de mudanças, cujos riscos e impactos já são naturalmente mitigados pelo processo.

Quanto ao processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, o TRT ratificou o achado e informou que os apontamentos da auditoria serão considerados nas futuras revisões do processo.

Em relação ao processo de gerenciamento de liberação e implantação, o Tribunal informou que as etapas de testes dos pacotes são realizadas fora do processo de mudanças e liberação. Acrescentou que o processo de Desenvolvimento de Software prevê testes dos pacotes a serem implantados, especificamente na atividade "Testar item".

No que se refere ao registro do aceite da liberação, o TRT informou que inicialmente o usuário homologa os pacotes a serem implantados e um servidor da STIC verifica se a implantação foi realizada com sucesso, especificamente na atividade "Validar Mudança", do processo Gerenciamento de Mudança, Liberação e Implantação".

Por fim, o Tribunal ratificou o apontamento feito no tocante ao aprimoramento do plano de liberação.

Quanto ao processo de gerenciamento de conhecimento, o Tribunal ratifica parcialmente o achado de auditoria, corroborando com o entendimento dos auditores quanto à oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de conhecimento de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Neste sentido, o TRT informa que as proposições da equipe de auditoria serão objetos de futuras evoluções no processo em questão.

Entretanto, quanto à ausência de definição de indicadores e metas específicos para a melhoria contínua do processo, o TRT consignou que o processo possui o indicador CONHECOK - Qualidade de Elaboração de Conhecimento e encaminhou formulário de definição e acompanhamento do indicador.

Em relação ao processo de gerenciamento de eventos, o TRT informou que os papéis dos profissionais envolvidos encontram-se definidos nas raias do fluxo apresentado.

Quanto à definição de procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho e Acordos de Nível de Serviço (ANS), considerou, o Regional, que o desempenho e comportamento operacional de um serviço é dinâmico e sua comparação com um padrão considerado normal só é eficiente enquanto automatizada.

Todavia, manifestou que, nas próximas revisões do processo, as observações apontadas na auditoria serão avaliadas com a finalidade de seu aperfeiçoamento.

Em relação aos processos de gerenciamento de incidentes e cumprimento de requisições de TI, ratificou seu entendimento de que os papéis envolvidos estão descritos nas raias dos respectivos fluxos apresentados. No entanto, reconheceu a oportunidade de melhoria quanto ao detalhamento das responsabilidades de cada papel e informou que tratará o apontamento em futuras melhorias do processo.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Quanto à definição de metas dos indicadores de desempenho dos processos supracitados, enviou os indicadores ANS-Inc Índice de conformidade com o Acordo de Nível de Serviço (relativo aos incidentes) e ANS-Req Índice de conformidade com o Acordo de Nível de Serviço (relativo às requisições), a fim de evidenciar o atendimento destes itens da proposta de encaminhamento.

Por fim, o Tribunal considerou pertinentes as observações feitas pela auditoria, a respeito do processo de gerenciamento de problemas de TI, uma vez que este se encontra em fase de revisão e implantação, e concluiu que os apontamentos feitos serão objeto de melhorias atuais e futuras do processo.

2.6.1.3 Análise e conclusão

Da análise da manifestação do TRT da 6ª Região, verificou-se que o Tribunal ratifica parcialmente o achado de auditoria, corroborando com a oportunidade de melhoria nos Acordos de Nível de Serviço (ANS), no tocante à definição dos papéis e responsabilidades da TI e do negócio, e com a necessidade de estabelecimento dos Acordos de Nível Operacional (ANO).

Quanto à necessidade de integração do processo de gerenciamento de nível de serviço com os processos de gerenciamento de incidentes, de capacidade e de disponibilidade na definição e aferição das metas dos níveis de serviço, em que pese o TRT tenha informado que existam controles não definidos no processo, da análise da documentação encaminhada pelo TRT em sua manifestação,



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

verificou-se que os relatórios tratam da monitoração dos acordos de nível de serviço (ANS) firmados, quanto ao tratamento dos incidentes e requisições de serviço. Assim sendo, não evidenciam a integração dos processos na definição dos acordos de nível de serviço (ANS), nem a integração do processo de gerenciamento de nível de serviço com os processos de capacidade e de disponibilidade.

Por conseguinte, em relação à necessidade de definição das metas de qualidade e de desempenho nos acordos de nível de serviço (ANS), da análise da documentação encaminhada na manifestação, observou-se que o Tribunal enviou relatórios de mensuração de índices de conformidade com os ANS firmados, com metas pré-estabelecidas, que visam à melhoria contínua do processo em questão. O achado trata da definição de metas de qualidade e de desempenho para os serviços disponibilizados pela TI nos ANS firmados, tais como metas de disponibilidade, metas de capacidade ou metas para restauração dos serviços.

Assim sendo, em que pese as informações complementares trazidas pelo TRT, conclui-se que essas não são suficientes para afastar o presente achado de auditoria e ratifica-se a oportunidade de melhoria no processo de gerenciamento de nível de serviço do Tribunal.

Quanto ao processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI, ante a manifestação do TRT, conclui-se pela manutenção do achado de auditoria.

No tocante ao processo de gerenciamento de capacidade de TI, observou-se que o Tribunal corrobora o entendimento dos auditores quanto às oportunidades de melhoria do processo de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

gerenciamento de capacidade de TI, no tocante à definição dos subprocessos de capacidade de negócio e de capacidade de serviço, bem como aos controles que assegurem a integração com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas.

Quanto à necessidade de definição do subprocesso de capacidade de componente, em que pese o TRT traga em sua manifestação, em linhas gerais, a forma como procede ao controle dos componentes individuais de TI, não foi enviada nenhuma documentação complementar que pudesse evidenciar a definição do subprocesso ou sua execução sistematizada.

Em relação à definição de indicadores e metas com vistas à melhoria contínua dos processos de capacidade e de disponibilidade de TI, em que pese o TRT tenha consignado a existência dos índices de componentes críticos sob gerenciamento de capacidade - ICCGC e de serviços sob controle de disponibilidade - ISCD, da análise da documentação encaminhada junto à manifestação, verificou-se que não foram estabelecidas metas para os indicadores de desempenho.

Acerca disso, cumpre esclarecer que indicadores de desempenho são parâmetros definidos para aferir como o processo está funcionando, e as metas, por sua vez, são os valores desejados para os indicadores. Nesse sentido, os indicadores devem ser definidos com o intuito de contribuir para a melhoria contínua do processo. Assim sendo, observa-se que a simples mensuração dos indicadores, sem o estabelecimento de metas, dificilmente contribuirá para o cumprimento de seu propósito.

Pelo exposto, ratifica-se os achados de auditoria para os processos de gerenciamento de capacidade de TI e de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

disponibilidade de TI e reformula-se as propostas de encaminhamento acerca da definição de indicadores e metas, com vistas à melhoria contínua, no sentido do estabelecimento de metas para os indicadores previstos nos processos.

Acerca do processo de gerenciamento de mudança, conclui-se pela manutenção do achado.

Em relação às alegações apresentadas pelo TRT, convém ressaltar que a documentação do encerramento das mudanças não implica, necessariamente, registrar lições aprendidas ou informações demasiadamente aprofundadas. Pelo contrário, a proposição em tela busca exatamente evitar que o processo sobrecarregue a equipe técnica e ao mesmo tempo contribua para a melhoria contínua do gerenciamento de serviços de TI.

Isto é, a etapa de documentação do encerramento das mudanças deve definir o nível de profundidade das informações que são necessárias, levando em consideração critérios como criticidade, impacto, complexidade, entre outros, fazendo com que as mudanças realizadas sejam adequadamente documentadas em todo o seu ciclo.

Em relação à revisão do modelo de RdM, impende ressaltar que o planejamento de uma mudança começa com a requisição. Nesse sentido, por ocasião da elaboração da RdM, o requisitante da mudança tem que ser capaz de identificar, em algum grau, os riscos e impactos da mudança requerida. Isto é, espera-se que o requisitante de uma mudança tenha um conhecimento maior acerca do serviço a ser alterado e, nessa esteira, possa contribuir com a análise do Comitê Gestor de Mudanças, por meio da sugestão do impacto e urgência, já na confecção da RdM.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Acerca do processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, constata-se que o TRT ratificou os apontamentos feitos pela equipe de auditoria.

Quanto ao processo de gerenciamento de liberação e implantação, a partir dos esclarecimentos prestados pelo TRT e da análise da documentação disponibilizada, verifica-se que o registro do aceite das liberações integra a atividade "Validar Mudança", nesse sentido, contata-se que apontamento realizado está superado.

Entretanto, em relação à necessidade de definição da etapa de testes das liberações, verifica-se que a informação prestada pelo Tribunal não é suficiente para sanar o achado.

Apesar de o TRT informar que os testes são realizados fora do processo de mudanças e liberação, por meio do processo de Desenvolvimento de Software, constata-se que essa interação entre os processos não está documentada, bem como o processo citado pelo TRT não contempla outros tipos de de ativos de serviço, como *softwares* comerciais, equipamentos, entre outros.

Isto posto, considera-se os encaminhamentos feitos ao Tribunal parcialmente atendidos.

No tocante ao processo de gerenciamento de conhecimento de TI, ante a manifestação do TRT e da análise do formulário de definição e acompanhamento do indicador CONHECOK - Qualidade de Elaboração de Conhecimento, verificou-se que o indicador está definido e que foram estabelecidas metas semestrais previstas para dois anos, do segundo semestre de 2020 ao primeiro semestre de 2022.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Assim sendo, conclui-se pelo afastamento parcial do achado e ratifica-se a oportunidade de melhoria no processo de gerenciamento de conhecimento de TI do Tribunal quanto ao estabelecimento de controles internos que assegurem sua integração com outros processos de gerenciamento de serviços, com vistas à manutenção da base de conhecimento de TI.

Quanto ao processo de gerenciamento de eventos de TI, não obstante os argumentos trazidos pelo TRT, reitera-se a falha em virtude da ausência da definição das responsabilidades dos profissionais envolvidos no processo de gerenciamento de eventos de TI.

Ainda em relação a este processo, mais precisamente sobre a definição de procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho e Acordos de Nível de Serviço (ANS), em que pese a consideração feita pelo Tribunal sobre a importância da automatização desses procedimentos, verifica-se que não foram apresentados novos elementos suficientes para afastar o achado de auditoria.

Quanto aos processos de gerenciamento de incidentes e cumprimento de requisições de TI, diante da análise da documentação encaminhada com a manifestação do TRT, verificou-se a existência de metas estabelecidas para os indicadores do processo. Logo, contata-se que este apontamento do achado foi superado.

Por todo exposto, constata-se que o achado foi parcialmente afastado e ratifica-se a oportunidade de melhoria nos processos que apoiam o gerenciamento de serviços do Tribunal.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.6.1.4 **Objetos analisados**

- Manifestação e documentação encaminhada pelo TRT em resposta às RDIs n.ºs 78/2020 e 6/2021.

2.6.1.5 **Critérios de auditoria**

- ITIL V3.

2.6.1.6 **Evidências**

- Resposta ao Questionário de Gestão de TI - itens 2, 3, 6, 7, 10, 11, 14, 15, 18, 19, 22, 23, 26, 30, 31, 34, 35, 38, 39, 42, e 43;
- Resposta à RDI n.º 6/2021 - itens 4, 5, 9 e 24;
- Gerenciamento de Nível de Serviço v2.0.1;
- Amostras de Acordos de Nível de Serviço (ANS) para os serviços de TI.
- Gerenciamento de Catálogo de Serviços v2.0.0;
- Gerenciamento de Capacidade de Infraestrutura de TIC v2.1;
- Gerenciamento de Disponibilidade de Infraestrutura de TIC v2.1;
- Documento Gerenciamento de Mudança, Liberação e Implantação v1.1;
- Amostra de Requisições de Mudanças (RdMs);
- Documento Gerenciamento de Configuração de Ativos de Microinformática v3.0.0;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- Documento Gerenciamento de Ativos de TIC v3.0.0;
- Documento Gerenciamento de Ativo e de Configuração de Infraestrutura de TIC v2.1;
- Documento Gerenciamento de Mudança, Liberação e Implantação v1.1;
- Gerenciamento do Conhecimento v2.1;
- Processo de Gerenciamento de Eventos de Infraestrutura de TIC v1.1;
- Processo de Gerenciamento de Incidentes v3.0;
- Processo de Cumprimento de Requisições v3.0; e
- Processo de gerenciamento de Problemas v.2.0.0.

2.6.1.7 Causas

- Falhas no modelo de gerenciamento de serviços de TI; e
- Fase incipiente de implantação dos processos de gerenciamento de serviços de TI.

2.6.1.8 Efeitos

- Risco no gerenciamento dos serviços TI;
- Risco de insatisfação das áreas de negócio com a disponibilidade dos serviços de TI; e
- Risco de indisponibilidade nos serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.6.1.9 Proposta de encaminhamento

Recomendar ao TRT da 6ª Região que:

I- aprimore seu processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) controles internos que assegurem a integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de capacidade e de disponibilidade na definição e aferição das metas dos níveis de serviço;
- b) o aprimoramento dos acordos de nível de serviço, de forma a conter, no mínimo: definição das metas de qualidade e de desempenho; e papéis e responsabilidades da unidade de TI e do negócio; e
- c) o estabelecimento dos acordos de nível operacional que suportam os acordos de nível de serviço firmados com o negócio para os serviços entregues pela TI.

II- aprimore seu processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua; e
- b) catálogo de serviço técnico, que contenha, no mínimo: os detalhes dos serviços, seus relacionamentos com os componentes e com os itens de configuração (ICs).



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

III- aprimore seu processo de gerenciamento de capacidade de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) definição do subprocesso de capacidade de negócio, contendo, no mínimo, a descrição das atividades previstas;
- b) definição dos subprocessos de capacidade de serviço e de capacidade de componente, contendo, no mínimo, a descrição das atividades de gerenciamento, controle e previsão de desempenho, utilização e cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI;
- c) controles internos que assegurem a integração com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas;
e
- d) definição de metas para o indicador de desempenho previsto no processo.

IV- aprimore seu processo de gerenciamento de disponibilidade de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) definição das atividades gerenciar, aferir e melhorar a disponibilidade dos serviços e componentes de TI;
- b) definição e aferição de indicadores de disponibilidade, confiabilidade e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

sustentabilidade dos serviços e componentes individuais de TI;

- c) controles internos que assegurem sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas; e
- d) definição de metas para o indicador de desempenho previsto no processo.

V- aprimore seu processo de gerenciamento de mudança, liberação e implantação de serviços de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades, em especial do gerente de mudanças e do comitê gestor de mudanças;
- b) previsão de classificação de mudanças emergenciais, bem como a definição de fluxo específico e otimizado para tais tipos de mudanças;
- c) controles internos que assegurem que as justificativas das mudanças rejeitadas ou não aprovadas sejam encaminhadas aos requisitantes;
- d) documentação do encerramento das requisições de mudança; e
- e) revisão do modelo de RdM (Requisição de Mudança), incluindo: responsabilidades das autoridades de mudança, procedimentos de escalada, plano de remediação (retorno ou



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

invocação de plano de continuidade) e sugestão de impacto e urgência.

VI- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) detalhamento das atividades previstas no processo, em especial quanto à identificação dos itens de configuração (ICs), contendo, no mínimo: definição dos critérios para a seleção dos ICs e seus componentes, identificadores únicos, especificação dos atributos relevantes e proprietário responsável;
- c) controles internos que assegurem a manutenção, atualização e histórico das configurações dos ICs;
- d) definição de um modelo lógico dos serviços, ativos e infraestrutura, que classifica os ICs e registra as dependências e/ou conexões entre eles;
- e) manutenção de uma base de dados de gerenciamento de configuração (BDGC) com o registro dos ICs (itens de configuração) e seus relacionamentos;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- f) interface com os processos pertinentes, em especial com o processo de gerenciamento de mudanças; e
- g) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

VII- aprimore seu processo de gerenciamento de mudança, liberação e implantação de serviços de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) etapa de testes dos pacotes de liberação antes da implantação; e
- b) plano de liberação e implantação, prevendo, entre outros elementos, a transferência de conhecimentos para os usuários e as funções de operação de serviço.

VIII- aprimore seu processo de gerenciamento de conhecimento de TI, incluindo controles internos que assegurem sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação, com vistas à manutenção da base de conhecimento.

IX- aprimore seu processo de gerenciamento de eventos de TI, incluindo, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

atual com os padrões de desenho e Acordos de Nível de Serviço (ANS);

c) interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e

d) definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

X- aprimore seu processo de gerenciamento de incidentes de TI, definindo as responsabilidades dos profissionais envolvidos.

XI- aprimore seu processo de cumprimento de requisições de TI, definindo as responsabilidades dos profissionais envolvidos.

XII- aprimore e implante seu processo de gerenciamento de problemas de TI, incluindo os seguintes elementos:

a) atividade de revisão de problemas graves;

b) definição de metas dos indicadores de desempenho, com vistas à sua melhoria contínua; e

c) controles internos que assegurem a sua plena observância.

2.6.2 Avaliação da capacidade em gerenciamento de serviços de TI

A partir da análise dos processos de gerenciamento de serviços de TI pertencentes ao escopo desta auditoria, verificou-se que o TRT da 6ª Região encontra-se em um nível de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

capacidade Aprimorado, pois o índice de capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI) foi calculado em 2,08, conforme detalhado na Tabela 8.

Etapa	Processos ITIL	TRT6
Desenho de Serviço	Gerenciamento de Nível de Serviço	3
	Gerenciamento de Catálogo de Serviço	2
	Gerenciamento de Capacidade	1
	Gerenciamento de Disponibilidade	1
	Capacidade no Desenho de Serviços	1,75
Transição de Serviço	Gerenciamento de Mudança	3
	Gerenciamento de Configuração e de Ativo de Serviço	0
	Gerenciamento de Liberação e Implantação	3
	Gerenciamento de Conhecimento	3
	Capacidade na Transição de Serviços	2,25
Operação de Serviço	Gerenciamento de Evento	2
	Gerenciamento de Incidente	3
	Cumprimento de Requisição	3
	Gerenciamento de Problema	1
	Capacidade na Operação de Serviços	2,25
Capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI)		2,08

Tabela 8. iGerServTI apurado para o TRT da 6ª Região.

Passa-se à análise do nível de capacidade em cada etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Na etapa de desenho de serviço, destaca-se que a média na Justiça do Trabalho foi 1,49. Observa-se, portanto, que o TRT encontra-se em um nível superior à média nacional, pois o índice apurado foi de 1,75.

Acerca disso, cabe destacar o nível de capacidade Aprimorado aferido para o processo de gerenciamento de nível de serviço, fato que contribuiu para o alcance do índice apurado, conforme ilustrado na Figura 22.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

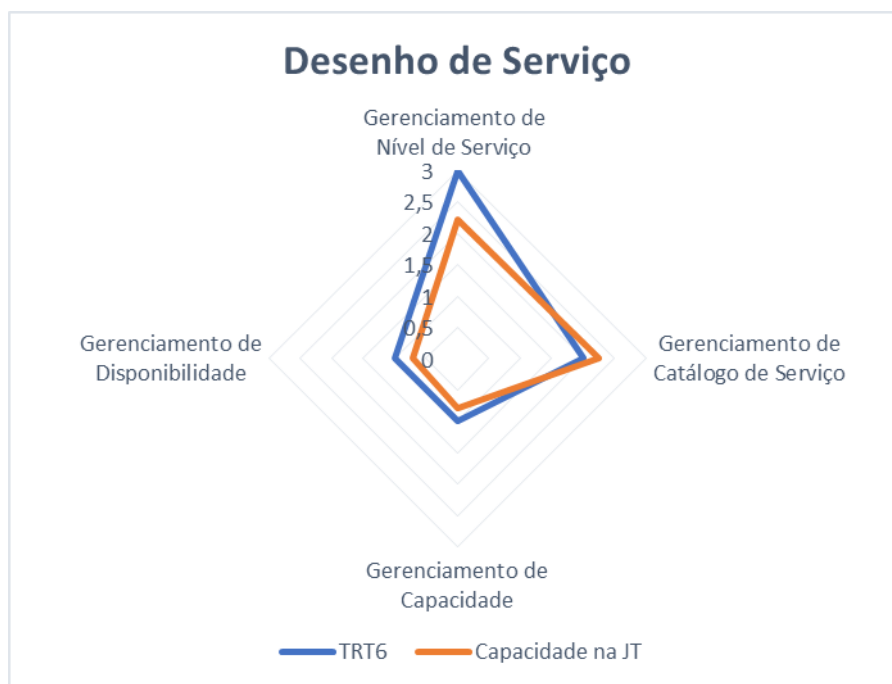


Figura 22. Nível de capacidade por processo na etapa de Desenho de Serviço.

Da mesma forma, na etapa de transição de serviço, enquanto a média nacional foi 1,24, o TRT alcançou o índice de 2,25. Cabe destacar os processos de gerenciamento de conhecimento, mudança e de liberação e implantação, todos classificados como Aprimorado, o que impactou positivamente o índice mensurado para esta etapa, conforme a Figura 23.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

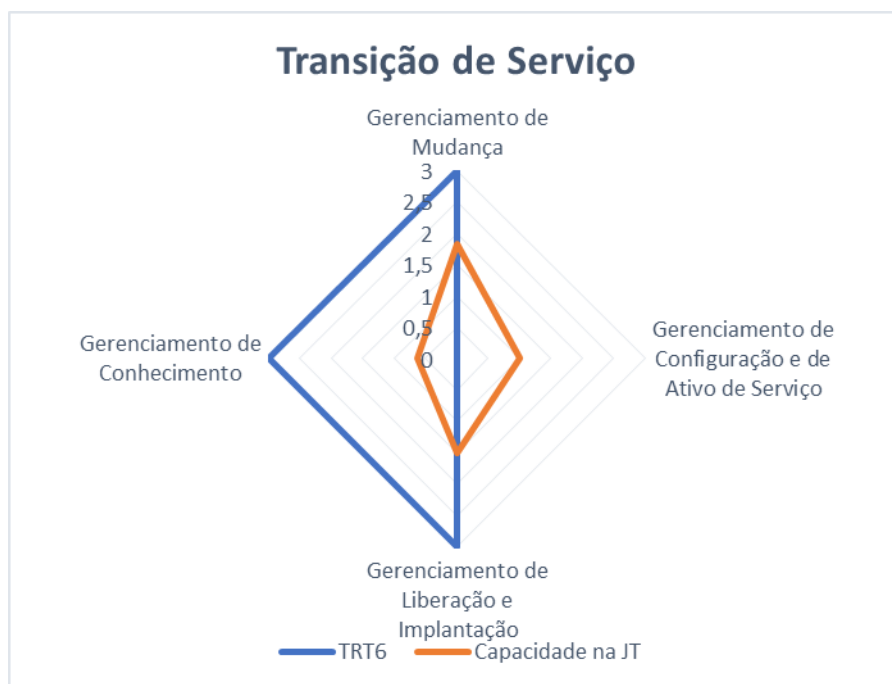


Figura 23. Nível de capacidade por processo na etapa de Transição de Serviço.

Acerca do processo de gerenciamento de conhecimento, impende ressaltar que apenas dois tribunais atingiram o nível de capacidade Aprimorado, sendo o TRT da 6ª Região um deles.

Em relação à etapa de operação de serviço, verifica-se que o índice apurado foi de 2,25, logo, também acima da média nacional que foi 1,47.

Acerca dessa etapa, destaca-se a implantação do processo de gerenciamento de evento, pois apenas dois TRTs efetivamente implantaram esse processo, sendo o TRT da 6ª Região um deles, conforme destacado na Figura 24.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

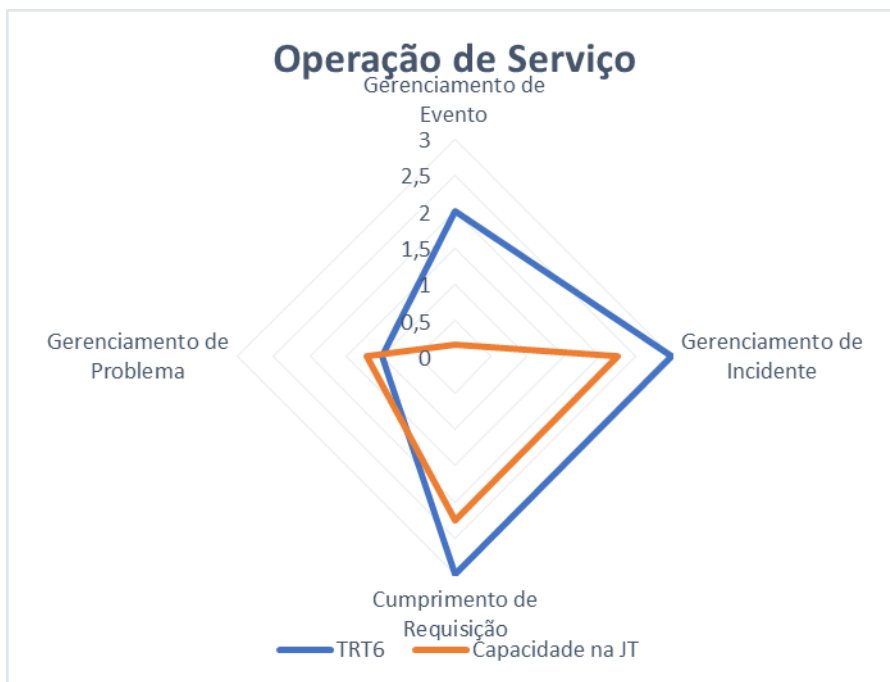


Figura 24. Nível de capacidade por processo na etapa de Operação de Serviço.

Como pode ser observado na Figura 25, poucos aprimoramentos são necessários para que o TRT alcance um índice de capacidade em gerenciamento de serviços de TI ainda melhor. Por exemplo, a efetiva implantação dos processos de gerenciamento de capacidade, de disponibilidade e de problema, todos já definidos pelo próprio Tribunal.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

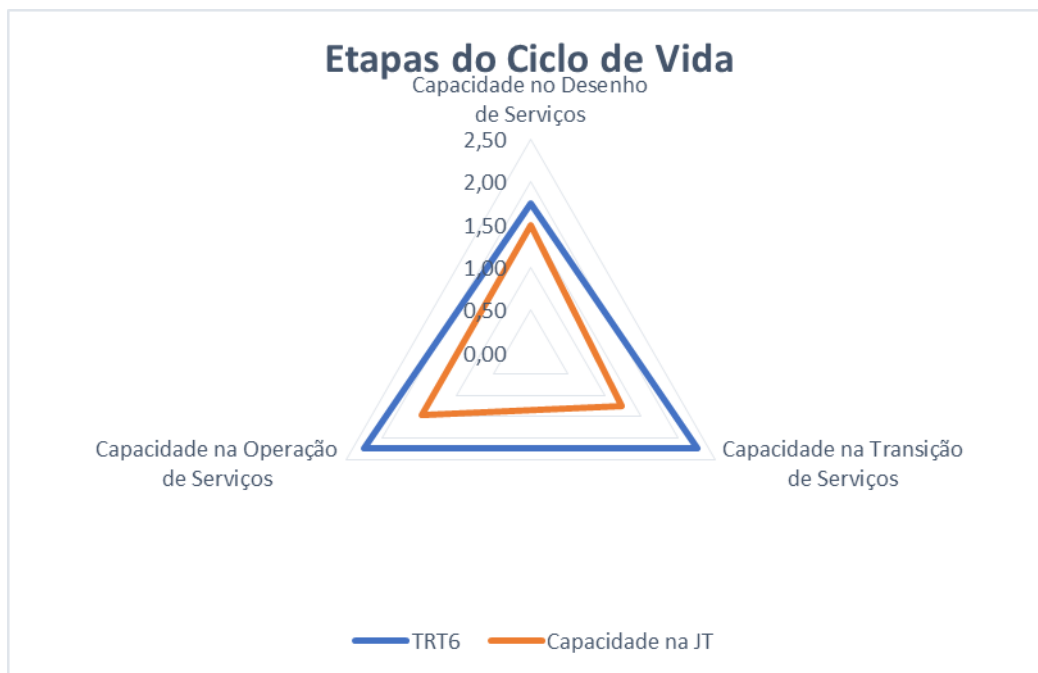


Figura 25. Nível de capacidade por etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Por fim, convém relembrar que iGerServTI não tem fim nele próprio. Isto é, não há qualquer proposição de que o TRT busque níveis aprimorados em todos os processos nas etapas do ciclo de vida dos serviços TI.

No entanto, o Tribunal deve avaliar se o diagnóstico apresentado pelo índice, somado à análise crítica de suas necessidades, de sua realidade e dos riscos relevantes, pode contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia que vise o aprimoramento de sua capacidade no gerenciamento de serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.7 Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região

2.7.1 Falhas no gerenciamento de serviços de TI

2.7.1.1 Situação encontrada

Verificaram-se falhas no gerenciamento de serviços de TI do Tribunal, no tocante à definição, à formalização e/ou à implantação dos processos de trabalho que apoiam o planejamento, a execução e o monitoramento dos serviços de TI, consoante descrito a seguir.

a) Gerenciamento de Nível de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 2 e 3 da RDI n.º 78/2020, que possui processo de gerenciamento de nível de serviço definido e formalizado, nos termos da Política de Gerenciamento de Serviços de Tecnologia da Informação no âmbito do TRT7, instituída por meio do Ato n.º 233/20123.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se a oportunidade de melhoria do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal, em razão da ausência de monitoração da satisfação dos usuários com os níveis de serviço estabelecidos, da falta de integração com os processos de gerenciamento de incidente, de capacidade e de disponibilidade, no que tange à definição e à aferição do cumprimento das metas dos níveis de serviço e da inexistência de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

Verificou-se, ainda, a oportunidade de aprimoramento nos acordos de nível de serviço (ANS) do Tribunal, visto que, pela documentação encaminhada, não foi possível identificar no



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

ANS a definição das metas de qualidade e desempenho dos serviços e dos papéis e responsabilidades da TI e dos usuários. Exemplificando, em resposta ao item da RDI n.º 6/2021, o TRT encaminhou ata de reunião do Comitê de Governança de TI, na qual foi redefinido o ANS para o PJe, incluindo o AUD e Certificado Digital, nos seguintes termos: até 24 horas para o tratamento de incidentes e requisições de prioridade média, até 20 horas - prioridade alta, até 16 horas - prioridade muito alta e até 8 horas - urgentes, com meta de 80% para o cumprimento do ANS. No entanto, observou-se que não foram definidas outras metas relevantes para o serviço, tais como metas de disponibilidade, de capacidade e/ou de restauração do serviço.

Por oportuno, cumpre ressaltar que o gerenciamento de nível de serviço de TI consiste em planejar, coordenar, desenhar, acordar, monitorar e divulgar os resultados dos acordos de nível de serviço, com o intuito de assegurar que os serviços sejam entregues pela TI buscando atender às expectativas e às necessidades do negócio. O acordo de nível de serviço (ANS), por sua vez, é um contrato firmado entre a área de TI e seus usuários, que contém as condições que um serviço precisa atender para ser considerado satisfatório. Portanto, o ANS deve estabelecer critérios objetivos para medir a qualidade e o desempenho do serviço, definindo, por exemplo, metas de disponibilidade e de capacidade do serviço e não só o tempo de resolução de incidentes e requisições relativas ao serviço.

Assim sendo, em que pese o TRT tenha definido metas de tratamento de incidentes e requisições para o serviço, verifica-se a oportunidade de aprimoramento dos ANS na



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

definição das metas de qualidade e desempenho para os serviços, bem como na definição das responsabilidades da TI e do negócio no acordo firmado.

Em resposta ao item 5 da RDI n.º 6/2021, o TRT informou que não foram estabelecidos os acordos de nível operacional para suportar os ANS definidos perante as áreas de negócio.

Acerca disso, cumpre ressaltar que, à luz das definições do *framework* ITIL, critério de auditoria adotado nesta avaliação, o gerenciamento de nível de serviço inclui as atividades de desenvolver e gerenciar os acordos de nível operacional (ANO) para garantir o alinhamento de suas metas com as metas dos acordos de nível de serviço (ANS). Segundo a boa prática, o ANO deve ser estabelecido entre as unidades internas da TI envolvidas na entrega ou na solução de demandas de um serviço, com o objetivo de garantir que o acordo de nível de serviço com o negócio seja cumprido. Na mesma esteira, uma vez que já foi apontada a necessidade de aprimoramento nos acordos de nível de serviço (ANS) estabelecidos pelo TRT, a discussão interna na TI e o estabelecimento dos acordos de nível operacional contribuirão para a melhoria dos ANS, em especial no tocante à definição das metas de qualidade e desempenho para os serviços de TI.

Ante o exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal.

b) Gerenciamento de Catálogo de Serviço de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Em resposta aos itens 6 e 7 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI definido e formalizado, nos termos da Política de Gerenciamento de Serviços de Tecnologia da Informação no âmbito do TRT7, instituída por meio do Ato n.º 233/20123.

Da análise do processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI do Tribunal, verificou-se, entre outros elementos, a descrição das atividades manter, publicar e revisar o catálogo de serviços de TI, a descrição dos papéis e responsabilidades do gerente do catálogo de serviços e a definição dos artefatos previstos no processo. No entanto, constata-se a oportunidade de melhoria na definição do processo, em virtude da ausência de definição de indicadores de desempenho e metas específicos para sua melhoria contínua.

Quanto ao catálogo de serviço técnico, em resposta ao item 9 da RDI n.º 6/2021, o TRT informou que possui um catálogo técnico de serviços que suporte catálogo de serviços de TI voltado para o negócio.

Da análise da documentação encaminhada, observou-se nova oportunidade de melhoria, visto que o catálogo de serviço técnico do TRT não contempla os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs).

Acerca disso, cumpre esclarecer que o catálogo de serviço técnico é um instrumento interno da TI, que deve conter os detalhes dos serviços e seus relacionamentos com os componentes e com os itens de configuração (ICs) necessários para o funcionamento dos serviços.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Pelo exposto, conclui-se pela oportunidade de melhoria do processo gerenciamento de catálogo de serviço de TI no Tribunal.

c) Gerenciamento de Capacidade de TI.

Em resposta aos itens 10 e 11 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de disponibilidade e capacidade definido e formalizado por meio da Portaria SETIC n.º 2/2019.

Da análise da documentação encaminhada, verificou-se a oportunidade de melhoria no processo de gerenciamento de capacidade, visto que não trata dos gerenciamentos específicos de capacidade de negócio, de serviço e de componente e não prevê, entre outras, atividades para controlar a capacidade dos componentes individuais de TI que constituem os serviços e a capacidade para atendimento dos níveis de serviço acordados.

No tocante a isso, cumpre ressaltar que, à luz do *framework* ITIL, o processo de gerenciamento de capacidade de TI compreende o subprocesso de capacidade de negócio, que visa assegurar que as necessidades atuais e futuras do negócio sejam consideradas nas operações de TI, bem como os subprocessos de capacidade de serviço e capacidade de componentes, nos quais se gerencia, controla e prevê o desempenho, a utilização e as cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI.

Outro ponto de aprimoramento observado é a ausência de integração do processo com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas no intuito de auxiliar a resolução



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

de incidentes e problemas relacionados à capacidade de serviços e componentes.

Observou-se, ainda, que foi definido um único indicador para o processo de gerenciamento de disponibilidade e capacidade de TI do TRT7, que mensura semestralmente a quantidade de itens do inventário de disponibilidade e de capacidade que estão sendo monitorados. No entanto, verificou-se que não foram definidas metas de desempenho para o indicador, com vistas à melhoria contínua do processo.

Acerca disso, impende destacar que o processo de gerenciamento de capacidade tem o objetivo de garantir que todos os recursos de TI que compõem um determinado serviço sejam monitorados e medidos, e que os dados coletados sejam registrados, analisados e reportados. Entre suas principais atividades, estão monitoramento, análise, ajuste e implementação eficiente das capacidades dos serviços e de seus componentes. Logo, por meio do gerenciamento de capacidade, busca-se o atendimento dos requisitos relacionados à capacidade e desempenho do ambiente de TI para um acordo de serviço a um custo viável.

Pelo exposto, conclui-se pela necessidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de capacidade de TI no Tribunal.

d) Gerenciamento de Disponibilidade de TI.

Em resposta aos itens 14 e 15 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que foi estabelecido formalmente um único processo de gerenciamento de disponibilidade e capacidade de TI, formalizado por meio da Portaria SETIC n.º 2/2019.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Da análise da documentação encaminhada, verificou-se a oportunidade de melhoria do processo em razão da ausência de previsão de mensuração dos indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços TI e da ausência de integração do processo com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas no intuito de auxiliar a resolução de incidentes e problemas relacionados à disponibilidade de serviços e componentes.

Acerca disso, cumpre esclarecer que compreende o escopo do processo de gerenciamento de disponibilidade de TI observar os aspectos de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços de TI e dos componentes que os suportam, por meio de indicadores de que mensuram, por exemplo, o tempo médio entre as falhas ou incidentes de um serviço e o tempo médio de restauração de um serviço.

Observou-se ainda, conforme apontado no achado anterior, que foi definido um único indicador para o processo de gerenciamento de disponibilidade e capacidade de TI do TRT7, que mensura semestralmente a quantidade de itens do inventário de disponibilidade e de capacidade que estão sendo monitorados. Entretanto, verificou-se que não foram definidas metas de desempenho para o indicador com vistas à melhoria contínua do processo.

Ante o exposto, impende ressaltar que o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI é o processo responsável por garantir que os serviços de TI atendam às necessidades atuais e futuras de disponibilidade do negócio de uma maneira eficiente e com um custo adequado. Entre suas principais atividades estão desenho, implementação,



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

mensuração, gerenciamento e melhoria contínua da disponibilidade dos serviços e componentes de TI.

Assim sendo, o processo de gerenciamento de disponibilidade tem grande importância no gerenciamento dos serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.

Conclui-se, portanto, pela necessidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de disponibilidade no Tribunal.

e) Gerenciamento de Mudanças de TI.

Em resposta ao item 19 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de mudanças de TI foi formalizado em sua Política de Gerenciamento de Serviços de TI, instituída pelo Ato TRT7 n.º 233/2013.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que, na descrição da atividade "Avaliar e priorizar mudanças em pauta", os impactos no ambiente são analisados, mas não há menção à avaliação e classificação dos riscos envolvidos na mudança. Nesse sentido, visando maior segurança na aprovação das requisições de mudanças, convém que o processo seja aprimorado no sentido de avaliar e classificar esses riscos. Outro ponto de melhoria é a definição de indicadores e metas para o processo com vistas à sua melhoria contínua.

Além disso, conforme resposta do TRT ao item 13 da RDI n.º 6/2021, verificou-se que adota um modelo de Requisição de Mudança (RdM), reunindo elementos mínimos que contribuam para análise, priorização e aprovação das mudanças, bem como



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

permitam maior controle no momento da liberação e implantação de tais mudanças no ambiente de TI do Tribunal.

Na mesma esteira, em resposta do TRT ao item 14 da mesma RDI, o TRT informou que o processo de gestão de mudanças foi simplificado, visando maior celeridade aos trabalhos, em que as necessidades de mudanças são submetidas ao Comitê de Gestão de TI, que se reúne duas vezes por semana.

Constata-se, portanto, que o processo, de fato, executado pelo TRT não contempla as etapas previstas em sua definição, o que potencializa os riscos relacionados às mudanças realizadas em seu ambiente de TI.

Do exposto, conclui-se pela necessidade de aprimorar e efetivamente estabelecer o processo de gerenciamento de mudanças de TI no âmbito do Tribunal.

f) Gerenciamento de Configuração e Ativos de TI.

Verificou-se que o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI foi formalizado na Política de Gerenciamento de Serviços de TI do TRT, instituída pelo Ato TRT7 n.º 233/2013.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que processo descreve os papéis e responsabilidades, bem como as macroatividades.

No entanto, constatou-se que, na etapa de identificação dos itens de configuração (ICs), não há definição dos critérios para a seleção dos ICs e seus componentes, assim como a definição de identificadores únicos, a especificação dos atributos relevantes e proprietário



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

responsável para cada IC. Ressalta-se que a previsão desses controles, na etapa de identificação dos ICs que irão compor a Base de Dados de Gerenciamento de Configuração (BDGC), contribuem para a completude dessa base e para a eficiência e eficácia do processo.

Na mesma esteira, o processo não descreve se existe a manutenção do histórico das configurações dos ICs e se há definição de um modelo lógico dos serviços, ativos e infraestrutura, que classifica os ICs (itens de configuração) e registra as dependências e/ou conexões entre eles. Por fim, não houve a definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

Acerca disso, impende ressaltar que a ausência dessas definições repercutiu na implantação do processo. Ou seja, na medida em que não se planejou controles para o registro e manutenção das configurações e dos relacionamentos entre os ICs, o processo foi implementado em diversas ferramentas, conforme resposta do TRT ao item 24 da RDI n.º 78/2020.

Constata-se, portanto, que o TRT não mediu esforços para a implementação do processo, entretanto se verifica que esta implementação ainda deve ser aprimorada, no sentido de integrar essas bases de dados dispersas em uma Base de Dados de Gerenciamento de Configurações, conforme preconizado pelo *framework* ITIL. Isto é, uma base de dados que armazene os registros de configuração durante todo o seu ciclo de vida, contendo os atributos e relacionamentos dos ICs e que possibilite o registro de outras informações associadas aos ICs, como os registros de incidentes e problemas.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Acerca disso, cabe destacar que foi solicitado ao TRT, mediante a RDI n.º 6/2021 - item 18, uma amostra de registros de sua BDGC. Da análise da documentação disponibilizada, constatou-se que, em relação aos equipamentos e *softwares*, tratava-se de uma amostra do inventário de ativos de TI com informações como o número de tombamento, quantidades e valor. Já em relação aos sistemas, verificou-se que eram descrições de como o ambiente do TRT foi configurado para a operação do sistema.

Do exposto, verifica-se que, apesar dos esforços empreendidos pelo TRT na implementação do processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, a implantação realizada ainda não é suficiente para assegurar uma Base de Dados de Gerenciamento de Configuração completa e atualizada, à luz das boas práticas.

Logo, conclui-se pela necessidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, mediante o detalhamento das atividades previstas no processo, em especial quanto à identificação dos itens de configuração (ICs); o estabelecimento de controles internos que assegurem a manutenção, atualização e histórico das configurações dos ICs; a definição de um modelo lógico dos serviços, ativos e infraestrutura, que classifica os ICs e registra as dependências e/ou conexões entre eles; e da concepção e manutenção de uma base de dados de gerenciamento de configuração (BDGC) integrada com o registro dos ICs (itens de configuração) e seus relacionamentos, dentre outros elementos.

g) Gerenciamento de Liberação e Implantação de Serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Verificou-se que o processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI foi formalizado na Política de Gerenciamento de Serviços de TI do TRT, instituída pelo Ato TRT7 n.º 233/2013.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, constatou-se que processo descreve os papéis e responsabilidades, bem como suas macroatividades.

Entretanto, não consta na descrição do processo a previsão da elaboração de planos de liberação e implantação, ou artefato equivalente, com o detalhamento de seus procedimentos, contemplando, entre outros elementos, a transferência de conhecimentos para os usuários e as funções de operação de serviço.

Na mesma esteira, o processo não prevê procedimentos para o registro do aceite das liberações realizadas, bem como não define indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

Acerca da implantação do processo, assim como ocorreu no processo de gerenciamento de mudanças, o TRT reiterou, em resposta ao item 17 da RDI n.º 6/2021, que as demandas de implantação e liberação são submetidas ao Comitê Gestor de TIC, que se reúne duas vezes por semana.

Constata-se, portanto, que o processo de gerenciamento de liberação e implantação, de fato, executado pelo TRT também não contempla as etapas previstas em sua definição, o que potencializa os riscos relacionados às liberações e implantações executadas em seu ambiente de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Do exposto, conclui-se pela necessidade de aprimorar e efetivamente estabelecer o processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI instituído pelo Tribunal.

h) Gerenciamento de Conhecimento de TI.

Em resposta aos itens 30 e 31 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de conhecimento definido e formalmente instituído.

Sem prejuízo, da amostra dos registros de conhecimento, encaminhada em resposta ao item 18 da RDI n.º 6/2021, confirmou-se que, em que pese o TRT disponha de procedimento de registro de conhecimento, não se trata de um processo de gerenciamento de conhecimento definido e implementado, pois inexistem controles que assegurem a manutenção contínua das informações na base de conhecimento de TI do Tribunal.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de conhecimento objetiva garantir que a pessoa certa tenha o conhecimento correto, no momento que necessita, para entregar e apoiar os serviços de TI requeridos pelo negócio, por meio da concepção e manutenção de bases de conhecimento de TI.

Nesse sentido, impende salientar a importância da integração do processo de gerenciamento de conhecimento de TI com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação no ambiente de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Os processos citados são fontes de informação e promovem atualizações constantes nas bases de conhecimento.

Do exposto, conclui-se pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de conhecimento de TI no Tribunal.

i) Gerenciamento de Eventos de TI.

Em resposta ao item 34 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de eventos de TI formalmente instituído.

O processo de gerenciamento de eventos de TI visa, a partir do monitoramento de eventos e baseando-se nos padrões de desenho de serviço e Acordo de Nível de Serviço (ANS), detectar desvios da operação normal ou esperada de um serviço, recomendando a ação de controle apropriada, proporcionando a redução de interrupções de serviços, maior eficiência no gerenciamento de serviços de TI e a redução do consumo de recursos da organização.

Conclui-se, portanto, que há necessidade de definir e formalizar o processo de gerenciamento de eventos de TI, alinhado com as boas práticas preconizadas pelo *framework* ITIL, contendo, no mínimo: a definição dos papéis e responsabilidades; o detalhamento das atividades previstas no processo, entre estas, detecção (monitoramento de eventos), classificação (ex.: informativos operacionais, alertas e exceções) e resposta ao evento; procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho de serviço e ANS; interface com o processo



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

de gerenciamento de incidentes; e a definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

j) Gerenciamento de Incidentes de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de incidentes de TI formalmente instituído, por meio do Ato n.º 233/2013.

O processo de gerenciamento de incidentes tem como propósito restaurar a operação normal de um serviço o mais rápido possível, minimizando os impactos adversos nas operações de negócio, mantendo a satisfação dos usuários e possibilitando que os níveis acordados de qualidade de serviço sejam mantidos.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que não consta a definição de indicadores e o estabelecimento de metas com vistas à sua melhoria contínua.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de incidente de TI no âmbito do Tribunal.

k) Cumprimento de requisições de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de cumprimento de requisições de TI definido e formalmente instituído, por meio do Ato n.º 233/2013.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

O processo de cumprimento de requisições visa, principalmente, tratar as requisições de serviço de usuários de forma a garantir sua satisfação, provendo um canal rápido e eficaz para que requisitem e recebam serviços padronizados e pré-definidos, além de ajudar com informações gerais, reclamações ou comentários.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, constatou-se que não há definição de indicadores e o estabelecimento de metas com vistas à sua melhoria contínua.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de cumprimento de requisições de TI no âmbito do Tribunal.

1) Gerenciamento de Problemas de TI.

Em resposta aos itens 42 e 43 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de problemas de TI definido e formalmente instituído, por meio do Ato n.º 233/2013.

O processo de gerenciamento de problemas visa:

- diagnosticar a causa raiz dos incidentes;
- formular uma solução efetiva e duradora;
- documentar e comunicar os erros conhecidos; e
- iniciar ações para melhoria ou correção da situação, evitando, assim, o surgimento de novos problemas e/ou a recorrência de incidentes, podendo causar a indisponibilidade dos serviços, com consequente impacto adverso para a organização.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se a descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos, bem como das atividades previstas. Entretanto, não há definição de indicadores e o estabelecimento de metas para o processo com vistas à sua melhoria contínua.

Quanto à implantação do processo, em resposta ao item 21 da RDI n.º 6/2021, o Tribunal informou que os problemas são tratados pelas equipes de resolução de incidentes, no segundo e terceiro níveis, e que, diante da ausência de solução, estes são debatidos nas reuniões do Comitê Gestor de TI, que ocorre duas vezes por semana.

Constata-se, portanto, que o processo, de fato, executado pelo TRT não condiz com o processo formalmente instituído, isto é, não contempla as etapas previstas em sua definição, como, a detecção, o registro, a categorização e a priorização dos problemas; o registro dos erros conhecidos; a documentação das soluções adotadas, entre outras, o que potencializa os riscos no gerenciamento dos serviços de TI.

Do exposto, conclui-se pela necessidade de aprimorar e efetivamente estabelecer o processo de gerenciamento de problemas de TI definido pelo Tribunal.

2.7.1.2 Manifestação dos Gestores

Em sua manifestação, o TRT ratificou os apontamentos feitos pela equipe de auditoria no tocante aos processos catálogo de serviço de TI; de conhecimento de TI; incidentes de TI; e cumprimento de requisições de TI. Complementou a informação, consignando que esses processos serão abordados no



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

projeto de revisão dos processos de gerenciamento de serviços de TIC, incluído no próximo ciclo de planejamento (PDTIC 2021/2022).

Por conseguinte, o TRT trouxe algumas considerações acerca dos apontamentos feitos pela equipe de auditoria, relatadas a seguir.

Relativo ao processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, quanto aos controles internos que assegurem o monitoramento da satisfação do negócio com os acordos de nível de serviço estabelecidos, o TRT informou que, mediante o estabelecimento dos ANS por Comissão formada com representantes das áreas de negócio, o Tribunal entende que o apontamento feito pela equipe de auditoria está atendido e encaminhou as atas de reunião da Comissão.

Acerca dos controles internos que assegurem a integração com os processos de incidentes, de capacidade e de disponibilidade na definição e aferição das metas dos níveis de serviço, o TRT informou que entende que a integração com o processo de incidentes já existe por meio da parametrização da ferramenta de gestão de serviços, e encaminhou o relatório de monitoramento dos ANS dos incidentes.

Em relação à definição de indicadores e metas para melhoria contínua do processo, o TRT encaminhou o índice de cumprimento dos ANS estabelecidos, presente no Plano Diretor de TIC - PDTIC.

Quanto ao aprimoramento dos acordos de nível de serviço, de forma a conter no mínimo: definição das metas de qualidade e de desempenho; e papéis e responsabilidades da unidade de TI e do negócio, o TRT consignou que possui



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

indicadores, presentes no PDTIC, relacionados à qualidade e ao desempenho, e encaminhou os índices para avaliação.

Por fim, o TRT ratificou a necessidade de estabelecimento de acordos de nível operacional (ANO) para suportar os acordos de nível de serviço (ANS).

Em relação aos processos de gerenciamento de capacidade de TI, disponibilidade de TI; de mudanças de TI; de configuração e ativos de TI; de liberação e implantação de serviços de TI; de eventos de TI; e de problemas de TI, o TRT reconheceu a importância dos *frameworks* de boas práticas e reiterou que optou por uma implementação simplificada dos processos, considerando o número limitado de pessoas.

Acrescentou que essa limitação do quadro de pessoal de TI dificulta a segregação de funções e que um processo, mesmo que simplificado, por ser executado pelas mesmas pessoas, atende às necessidades de gestão de TIC do TRT. Por fim, destacou que um dos riscos apontado pela equipe de auditoria, isto é, a indisponibilidade dos serviços de TI, não se concretizou e disponibilizou a documentação comprobatória do cumprimento das metas de disponibilidade estabelecidas em seu PETIC.

2.7.1.3 Análise e conclusão

Da análise da manifestação do Tribunal, verifica-se que as falhas apontadas foram parcialmente sanadas.

Acerca do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, verifica-se que o índice de cumprimento dos ANS estabelecidos, acompanhado e avaliado com base nas metas estabelecidas no Plano Diretor de TIC, atende ao apontamento



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

relativo à necessidade de definição de indicadores e metas, com vistas à melhoria contínua do processo.

Quanto ao aprimoramento dos acordos de nível de serviço, de forma a conter no mínimo: definição das metas de qualidade e de desempenho; e papéis e responsabilidades da unidade de TI e do negócio, em que pesem as informações trazidas pelo TRT, verificou-se que a documentação encaminhada não trouxe novos elementos capazes de afastar o apontamento.

Sobre a integração do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI com os processos de incidentes, de capacidade e de disponibilidade na definição e aferição das metas dos níveis de serviço, verificou-se, da análise do relatório de monitoramento dos ANS firmados para a solução dos incidentes, extraído da ferramenta de gestão de serviços, a integração sistematizada com o processo de gerenciamento de incidentes. Entretanto, permanece o apontamento quanto à necessidade de controles internos que assegurem sua integração com os processos de gerenciamento de capacidade e de disponibilidade de TI.

Na mesma esteira, quanto ao monitoramento da satisfação do negócio com os acordos de nível de serviço estabelecidos, verificou-se, da análise da documentação encaminhada, que se trata de evidência do estabelecimento dos ANS, já analisada pela equipe durante a execução da auditoria, e não de monitoramento da satisfação do usuário com os acordos firmados. Logo, reitera-se o apontamento feito no Relatório de Fatos Apurados.

Por conseguinte, em relação aos apontamentos feitos pela equipe de auditoria nos processos de gerenciamento de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

capacidade de TI, disponibilidade de TI; de mudanças de TI; de configuração e ativos de TI; de liberação e implantação de serviços de TI; de eventos de TI; e de problemas de TI, verifica-se que o TRT ratifica o achado, visto que, em sua manifestação, o Tribunal se restringiu a justificar a forma simplificada de implementação dos processos avaliados, em função das limitações de seu quadro de pessoal de TI, e do cumprimento das metas de disponibilidade previstas em seu PETIC.

Quanto ao cumprimento das metas de disponibilidade, convém destacar que os riscos identificados nesta ação de controle são possíveis riscos gerais em decorrência das falhas no gerenciamento de serviços de TI.

Nesse sentido, considerando o amplo escopo desta auditoria, não era viável uma análise de riscos minuciosa, processo a processo, em todos os Tribunais Regionais do Trabalho. Nesse sentido, admite-se o mérito do TRT no cumprimento de suas metas de disponibilidade, no entanto, destaca-se que a evidência de que um risco não se concretizou em um determinado momento não é suficiente para afastar as necessidades de melhorias identificadas no presente achado.

Em relação à limitação de seu quadro de pessoal de TI, impende ressaltar que um dos benefícios da gestão por processos é a economia de recursos. Isto é, a implantação de processos bem definidos, estruturados e planejados visa aumentar a eficiência e eficácia das organizações.

No caso do gerenciamento de serviços de TI, a gestão por processos contribui para melhorar a eficácia e eficiência



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

na entrega e sustentação dos serviços de TI para o Tribunal, otimizando recursos, inclusive de pessoal.

Nesse sentido, verifica-se que a limitação do quadro de pessoal de TI, conforme relatado pelo Tribunal, deve ser motivação para o estabelecimento de processos bem planejados e estruturados, pois um dos benefícios é a otimização da equipe técnica.

Por fim, acerca da preocupação de sobrecarga da equipe do TRT, caso sejam mantidas as recomendações, destaca-se, conforme descrito na Introdução deste relatório, que a adoção do *framework* ITIL como critério de auditoria sempre foi pautada na sua interpretação como um guia de melhores práticas e nunca como uma norma de cumprimento obrigatório. Fato que repercutiu nas propostas de encaminhamento feitas ao Tribunal, pois todas são recomendações, cabendo ao gestor avaliar a oportunidade e conveniência de implementá-las, considerando a realidade do Tribunal, os benefícios da implementação e os riscos relacionados.

2.7.1.4 Objetos analisados

- Manifestação e documentação encaminhada pelo TRT em resposta às RDIs n.ºs 78/2020 e 6/2021.

2.7.1.5 Critérios de auditoria

- ITIL V3.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.7.1.6 Evidências

- Resposta ao Questionário de Gestão de TI - itens 2, 3, 6, 7, 10, 11, 14, 15, 18, 19, 22, 23, 26, 30, 31, 34, 38, 39, 42, 43 e 44;
- Resposta à RDI n.º 6/2021 - itens 4, 5, 9, 13, 14, 17, 18 e 21;
- Processos de Gerenciamento de Serviços de TI;
- Ata de reunião do Comitê de Governança de TI;
- Processos de Gerenciamento de Serviços de TI;
- Gerenciamento de Disponibilidade e Capacidade;
- Documento Processos de Gerenciamento de Serviços de TI (págs. 20/23);
- Documento Processos de Gerenciamento de Serviços de TI (págs. 30/34);
- Fluxos dos processos disponíveis no sítio eletrônico do TRT;
- Amostra de registros da Base de Dados de Gerenciamento de Configuração;
- Amostra da base de conhecimento;
- Processo de Gerenciamento de Incidentes;
- Processo de Cumprimento da Requisição; e
- Processo de Gerenciamento de Problemas de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.7.1.7 Causas

- Falhas no modelo de gerenciamento de serviços de TI;
- Fase incipiente de implantação dos processos de gerenciamento de serviços de TI; e
- Falhas no processo de gerenciamento de mudanças.

2.7.1.8 Efeitos

- Risco no gerenciamento dos serviços TI;
- Risco de insatisfação das áreas de negócio com a disponibilidade dos serviços de TI; e
- Risco de indisponibilidade nos serviços de TI.

2.7.1.9 Proposta de encaminhamento

Recomendar ao TRT da 7ª Região que:

I- aprimore seu processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) controles internos que assegurem o monitoramento da satisfação do negócio com os acordos de nível de serviço estabelecidos;
- b) controles internos que assegurem a integração com os processos de gerenciamento de capacidade e de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

disponibilidade na definição e aferição das metas dos níveis de serviço;

- c) o aprimoramento dos acordos de nível de serviço de forma a conter no mínimo: definição das metas de qualidade e de desempenho; e papéis e responsabilidades da unidade de TI e do negócio; e
- d) o estabelecimento dos acordos de nível operacional que suportam os acordos de nível de serviço firmados com o negócio para os serviços entregues pela TI.

II- aprimore seu processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua; e
- b) catálogo de serviço técnico, que contenha no mínimo: os detalhes dos serviços, seus relacionamentos com os componentes e com os itens de configuração (ICs).

III- aprimore seu processo de gerenciamento de capacidade de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) definição do subprocesso de capacidade de negócio, contendo, no mínimo, a descrição das atividades previstas;
- b) definição dos subprocessos de capacidade de serviço e de capacidade de componente,



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

contendo, no mínimo, a descrição das atividades de gerenciamento, controle e previsão de desempenho, utilização e cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI;

- c) controles internos que assegurem sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas, de forma a auxiliar a resolução de incidentes e problemas relacionados à capacidade de serviços e componentes; e
- d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IV- aprimore seu processo de gerenciamento de disponibilidade de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) definição e aferição de indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços e componentes individuais de TI;
 - b) controles internos que assegurem sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas, de forma a auxiliar a resolução de incidentes e problemas relacionados à disponibilidade de serviços e componentes;
- e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

c) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

V- aprimore seu processo de gerenciamento de mudanças de TI, incluindo os seguintes elementos:

a) avaliação e classificação dos riscos envolvidos nas mudanças na etapa de avaliação e priorização das mudanças;

b) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua;

c) definição de um modelo de RdM (Requisição de Mudança), contendo, no mínimo: identificador único, procedimentos a serem realizados, responsabilidades das autoridades de mudança, duração e limites, procedimentos de escalada, plano de remediação (retorno ou invocação de plano de continuidade) e sugestão de impacto e urgência; e

d) controles internos que assegurem a sua plena observância.

VI- aprimore seu processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, incluindo os seguintes elementos:

a) detalhamento das atividades previstas no processo, em especial quanto à identificação dos itens de configuração (ICs), contendo, no mínimo: definição dos



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

critérios para a seleção dos ICs e seus componentes, identificadores únicos, especificação dos atributos relevantes e proprietário responsável;

- b) controles internos que assegurem a manutenção, atualização e histórico das configurações dos ICs;
- c) definição de um modelo lógico dos serviços, ativos e infraestrutura, que classifica os ICs e registra as dependências e/ou conexões entre eles;
- d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua; e
- e) a concepção e manutenção de uma base de dados de gerenciamento de configuração (BDGC) integrada, com o registro dos ICs (itens de configuração) e seus relacionamentos.

VII- aprimore seu processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) plano de liberação e implantação, prevendo, entre outros elementos, a transferência de conhecimentos para os usuários e as funções de operação de serviço;
- b) registro do aceite das liberações realizadas;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- c) definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua; e
- d) controles internos que assegurem a sua plena observância.

VIII- defina, aprove formalmente e implante seu processo de gerenciamento de conhecimento de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) descrição das atividades de concepção e manutenção das bases de conhecimento de incidentes e problemas;
- c) controles internos que garantam sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação, com vistas à manutenção da base de conhecimento; e
- d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IX- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de eventos de TI, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- b) detalhamento das atividades previstas, contendo, no mínimo: detecção, classificação e resposta aos eventos;
 - c) procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho e Acordos de Nível de Serviço (ANS);
 - d) interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e
 - e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.
- X- aprimore seu processo de gerenciamento de incidentes de TI, definindo indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.
- XI- aprimore seu processo de cumprimento de requisições de TI, definindo indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.
- XII- aprimore e implante seu processo de gerenciamento de problemas de TI, incluindo os seguintes elementos:
- a) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua; e
 - b) controles internos que assegurem a sua plena observância.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.7.2 Avaliação da capacidade em gerenciamento de serviços de TI

A partir da análise dos processos de gerenciamento de serviços de TI pertencentes ao escopo desta auditoria, verificou-se que o TRT da 7ª Região encontra-se em um nível de capacidade Intermediário, pois o índice de capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI) foi calculado em 1,42, conforme detalhado na Tabela 9.

Etapa	Processos ITIL	TRT7
Desenho de Serviço	Gerenciamento de Nível de Serviço	3
	Gerenciamento de Catálogo de Serviço	2
	Gerenciamento de Capacidade	2
	Gerenciamento de Disponibilidade	2
	Capacidade no Desenho de Serviços	2,25
Transição de Serviço	Gerenciamento de Mudança	1
	Gerenciamento de Configuração e de Ativo de Serviço	1
	Gerenciamento de Liberação e Implantação	1
	Gerenciamento de Conhecimento	0
	Capacidade na Transição de Serviços	0,75
Operação de Serviço	Gerenciamento de Evento	0
	Gerenciamento de Incidente	2
	Cumprimento de Requisição	2
	Gerenciamento de Problema	1
	Capacidade na Operação de Serviços	1,25
Capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI)		1,42

Tabela 9. iGerServTI apurado para o TRT da 7ª Região.

Passa-se à análise do nível de capacidade em cada etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Na etapa de desenho de serviço, destaca-se que a média na Justiça do Trabalho foi 1,49. Observa-se, portanto, que o TRT encontra-se em um nível superior à média nacional, pois o índice apurado foi de 2,25.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Acerca disso, cabe destacar o nível de capacidade aferido para o processo de gerenciamento de nível de serviço, classificado como Aprimorado, conforme ilustrado na Figura 26.

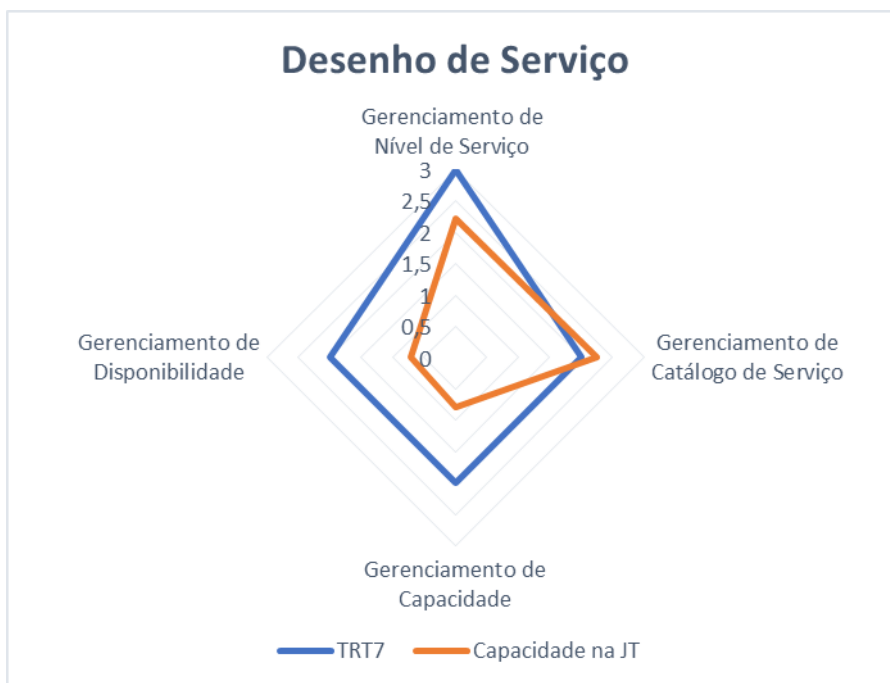


Figura 26. Nível de capacidade por processo na etapa de Desenho de Serviço.

Já na etapa de transição de serviço, enquanto a média nacional foi 1,24, o TRT alcançou o índice de 0,75. Acerca disso, convém ressaltar que nenhum processo desta etapa foi considerado efetivamente implantado pelo Tribunal, o que impactou negativamente o índice mensurado, conforme a Figura 27.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

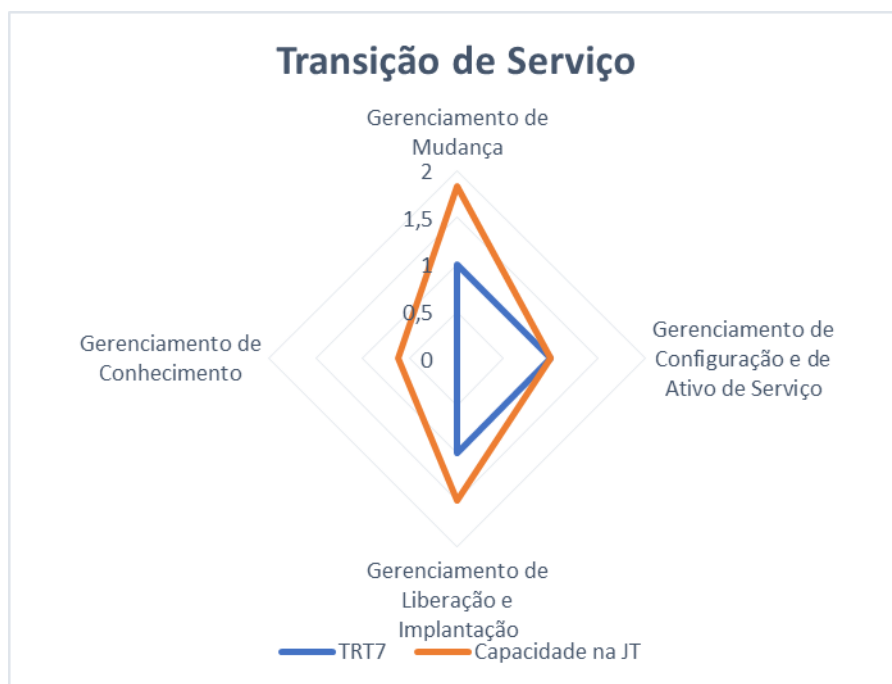


Figura 27. Nível de capacidade por processo na etapa de Transição de Serviço.

Na mesma esteira, verifica-se que, na etapa de operação de serviço, o índice apurado foi de 1,25, logo, também abaixo da média nacional que foi 1,47.

Acerca dessa etapa, destacam-se a inexistência do processo de gerenciamento de evento e a necessidade de implantação do processo de gerenciamento de problema, conforme a Figura 28.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

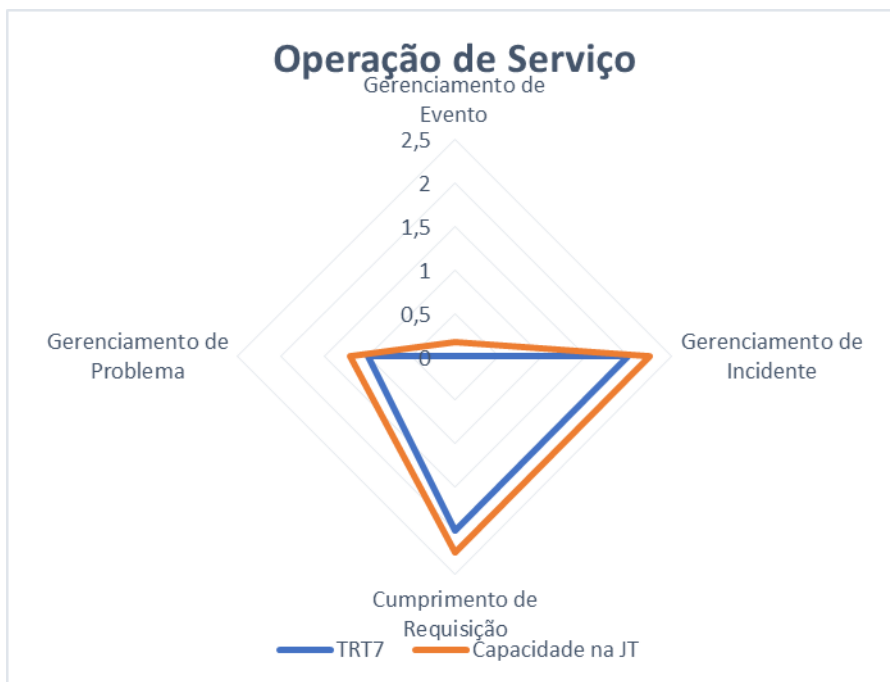


Figura 28. Nível de capacidade por processo na etapa de Operação de Serviço.

Como pode ser observado na Figura 29, há necessidade de aprimoramento dos processos nas etapas de transição e operação de serviços, em especial quanto à efetiva implantação dos processos já definidos pelo Tribunal.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

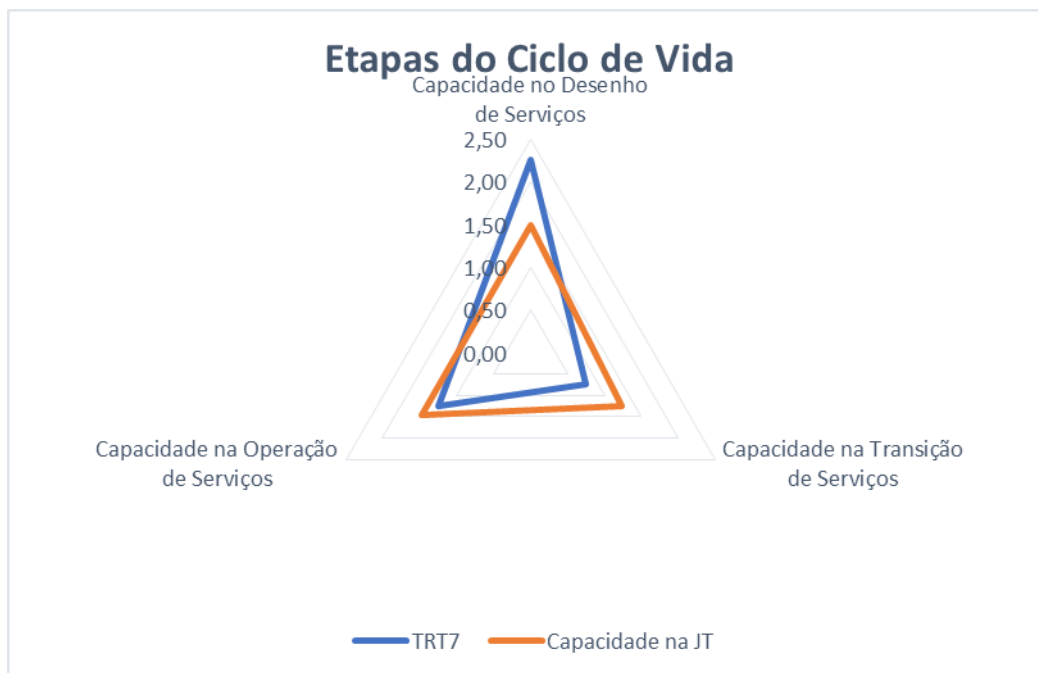


Figura 29. Nível de capacidade por etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Por fim, convém relembrar que iGerServTI não tem fim nele próprio. Isto é, não há qualquer proposição de que o TRT busque níveis aprimorados em todos os processos nas etapas do ciclo de vida dos serviços TI.

No entanto, o Tribunal deve avaliar se o diagnóstico apresentado pelo índice, somado à análise crítica de suas necessidades, de sua realidade e dos riscos relevantes, pode contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia que vise ao aprimoramento de sua capacidade no gerenciamento de serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.8 Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região

2.8.1 Falhas no gerenciamento de serviços de TI

2.8.1.1 Situação encontrada

Verificaram-se falhas no gerenciamento de serviços de TI do Tribunal, no tocante à definição, à formalização e/ou à implantação dos processos de trabalho que apoiam o planejamento, a execução e o monitoramento dos serviços de TI, consoante descrito a seguir.

a) Gerenciamento de Nível de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 2 e 3 da RDI n.º 78/2020, informou o TRT que possui processo de catálogo de serviços e acordo de nível de serviços definido e implantado desde agosto de 2017, formalizado pela Portaria PRESI n.º 869/2017.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se a oportunidade de melhoria do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal, em razão da falta de integração com os processos de gerenciamento de incidente, de capacidade e de disponibilidade, no que tange à definição e à aferição do cumprimento das metas dos níveis de serviço, bem como pela ausência de monitoração da satisfação dos usuários com os níveis de serviço acordados.

Verificou-se, ainda, a oportunidade de aprimoramento nos acordos de nível de serviço (ANS) do Tribunal, visto que, pela documentação encaminhada, o modelo de ANS adotado pelo TRT não prevê a definição das metas de qualidade e desempenho dos serviços e dos papéis e responsabilidades da TI e dos



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

usuários. Exemplificando, em resposta ao item 4 da RDI n.º 6/2021, o TRT encaminhou o catálogo de serviços para o negócio contendo a lista de serviços de TI e os acordos de nível de serviço para tratamento de incidentes e requisições relativas a estes serviços em horas, sendo: até 16 horas para atendimento aos incidentes e requisições para o serviço "PJe" e até 8 horas para os incidentes e requisições para o serviço "AUD". No entanto, observou-se que os ANS relativos a estes serviços não definiram outras metas relevantes, tais como: metas de disponibilidade, de capacidade e de restauração do serviço.

Por oportuno, cumpre ressaltar que o gerenciamento de nível de serviço de TI consiste em planejar, coordenar, desenhar, acordar, monitorar e divulgar os resultados dos acordos de nível de serviço, com o intuito de assegurar que os serviços sejam entregues pela TI buscando atender às expectativas e às necessidades do negócio. O acordo de nível de serviço (ANS), por sua vez, é um contrato firmado entre a área de TI e seus usuários, que contém as condições que um serviço precisa atender para ser considerado satisfatório. Portanto, o ANS deve estabelecer critérios objetivos para medir a qualidade e o desempenho do serviço, definindo, por exemplo, metas de disponibilidade e de capacidade do serviço e não só o tempo de resolução de incidentes e requisições relativas ao serviço.

Assim sendo, em que pese o TRT tenha definido metas de tratamento de incidentes e requisições para os serviços disponibilizados, verifica-se a oportunidade de aprimoramento dos ANS na definição das metas de qualidade e desempenho para



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

os serviços, bem como na definição das responsabilidades da TI e do negócio no acordo firmado.

Por conseguinte, em resposta aos itens 5 e 7 da RDI n.º 6/2021, o TRT informou que foram estabelecidos os acordos de nível operacional (ANO), que são acompanhados em tempo real e mensurados mensalmente, referentes ao contrato da central de serviços.

Acerca disso, cumpre ressaltar que, à luz das definições do *framework* ITIL, critério de auditoria adotado nesta avaliação, o ANO é um instrumento imprescindível para o gerenciamento de nível de serviço que deve ser estabelecido entre as unidades internas da TI envolvidas na entrega ou na solução de demandas de um serviço, com o objetivo de garantir que o acordo de nível de serviço com o negócio seja cumprido. Ainda pela boa prática, os acordos estabelecidos com agentes externos à TI, fornecedores ou empresas contratadas, são chamados contratos de apoio (CA). Assim sendo, verifica-se que o TRT possui, na verdade, um contrato de apoio para o atendimento às metas de tratamento de incidentes e requisições de serviço, mas não acordos de nível operacional.

Na mesma esteira, impende salientar que o gerenciamento de nível de serviço inclui as atividades de desenvolver e gerenciar os acordos de nível operacional (ANO) para garantir o alinhamento de suas metas com as metas dos acordos de nível de serviço (ANS). Assim sendo, uma vez que já foi apontada a necessidade de aprimoramento nos acordos de nível de serviço (ANS) estabelecidos pelo TRT, cumpre destacar que a discussão interna na TI e o estabelecimento dos acordos de nível operacional serão necessários para a melhoria dos



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

ANS, inclusive para a definição das metas de qualidade e desempenho para os serviços de TI.

Ante o exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal.

b) Gerenciamento de Catálogo de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 6 e 7 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui um único processo para o gerenciamento de catálogo de serviços e acordo de nível de serviços, formalizado pela Portaria PRESI n.º 869/2017.

Da análise do catálogo de serviços de TI do TRT, verificou-se a oportunidade de melhoria em razão da ausência de alguns elementos mínimos, tais como: quem pode solicitar o serviço disponibilizado e a forma de solicitação dos serviços de TI.

Em relação ao catálogo de serviço técnico, observou-se também oportunidade de melhoria, uma vez que essa visão não contempla os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs).

Nesse sentido, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento do catálogo de serviço de TI tem como objetivo prover e manter uma fonte única de informação sobre todos os serviços operacionais e aqueles que estão sendo preparados para entrar em produção. O catálogo de serviço de TI para o negócio é um instrumento que reúne todos os serviços que a área de tecnologia da informação oferece e as principais informações sobre elas para os usuários. Esse catálogo deve conter a descrição do serviço, quem pode solicitá-lo, como



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

solicitar (processos e ferramentas), os níveis de qualidade e disponibilidade acordados, prazo para restabelecimento do serviço, entre outras informações relevantes para dar visão e transparência aos produtos entregues pela TI. Já o catálogo de serviço técnico é um instrumento interno da TI, que deve conter os detalhes de cada e de todos os serviços e seus relacionamentos com os componentes e com os itens de configuração (ICs) necessários para o funcionamento dos serviços.

Pelo exposto, conclui-se pela oportunidade de melhoria do processo gerenciamento de catálogo de serviço de TI no Tribunal.

c) Gerenciamento de Capacidade de TI.

Em resposta aos itens 10 e 11 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de capacidade de TI definido e formalizado por meio da Portaria PRESI n.º 513/2018.

Da análise da documentação encaminhada, verificou-se a oportunidade de melhoria no processo de gerenciamento de capacidade, visto que não trata dos gerenciamentos específicos de capacidade de negócio, de serviço e de componente e não prevê, entre outras, atividades para controlar a capacidade dos componentes individuais de TI que constituem os serviços e a capacidade para atendimento dos níveis de serviço acordados.

No tocante a isso, cumpre ressaltar que, à luz do *framework* ITIL, o processo de gerenciamento de capacidade de TI compreende o subprocesso de capacidade de negócio, que visa assegurar que as necessidades atuais e futuras do negócio



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

sejam consideradas nas operações de TI, bem como os subprocessos de capacidade de serviço e capacidade de componentes, nos quais se gerencia, controla e prevê o desempenho, a utilização e as cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI.

Outro ponto de aprimoramento observado é a ausência de integração do processo com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas no intuito de auxiliar a resolução de incidentes e problemas relacionados à capacidade de serviços e componentes.

Observou-se, ainda, que não foram definidos indicadores e metas com vistas à melhoria contínua do processo.

Acerca disso, impende destacar que o processo de gerenciamento de capacidade tem o objetivo de garantir que todos os recursos de TI que compõem um determinado serviço sejam monitorados e medidos, e que os dados coletados sejam registrados, analisados e reportados. Entre suas principais atividades, estão monitoramento, análise, ajuste e implementação eficiente das capacidades dos serviços e de seus componentes. Assim sendo, por meio do gerenciamento de capacidade busca-se o atendimento dos requisitos relacionados à capacidade e desempenho do ambiente de TI para um acordo de serviço a um custo viável.

Pelo exposto, conclui-se pela necessidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de capacidade de TI no Tribunal.

d) Gerenciamento de Disponibilidade de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Em resposta aos itens 14 e 15 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de disponibilidade de TI definido e formalizado por meio da Portaria PRESI n.º 514/2018.

Da análise da documentação encaminhada, verificou-se a oportunidade de melhoria do processo em razão da ausência de previsão de mensuração dos indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços TI e da ausência de integração do processo com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas no intuito de auxiliar a resolução de incidentes e problemas relacionados à disponibilidade de serviços e componentes.

Acerca disso, cumpre esclarecer que compreende o escopo do processo de gerenciamento de disponibilidade de TI observar os aspectos de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços de TI e dos componentes que os suportam, por meio de indicadores que mensuram, por exemplo, o tempo médio entre as falhas ou incidentes de um serviço e o tempo médio de restauração de um serviço.

Observou-se, ainda, que não foram definidos indicadores e metas com vistas à melhoria contínua do processo.

Ante o exposto, impende ressaltar que o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI é o processo responsável por garantir que os serviços de TI atendam às necessidades atuais e futuras de disponibilidade do negócio de uma maneira eficiente e com um custo adequado. Entre suas principais atividades estão desenho, implementação,



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

mensuração, gerenciamento e melhoria contínua da disponibilidade dos serviços e componentes de TI.

Assim sendo, o processo de gerenciamento de disponibilidade tem grande importância no gerenciamento dos serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.

Conclui-se, portanto, pela necessidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de disponibilidade no Tribunal.

e) Gerenciamento de Mudanças de TI.

Em resposta ao item 19 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de mudanças de TI foi formalmente estabelecido por meio da Portaria PRESI n.º 867/2017.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que, na descrição da atividade "Avaliar RDMS em pauta", os impactos no ambiente são analisados, mas não há menção à avaliação e classificação dos riscos envolvidos na mudança. Nesse sentido, visando maior segurança na aprovação nas requisições de mudanças, convém que o processo seja aprimorado no sentido de estabelecer controles internos que garantam a avaliação e classificação desses riscos.

Outro ponto de aprimoramento é a definição de metas para o processo com vistas à sua melhoria contínua. Conforme resposta do TRT ao item 14 da RDI n.º 6/2021, constatou-se que, dos três indicadores definidos, apenas um tem meta estipulada.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Em relação ao modelo de Requisição de Mudança (RdM) utilizado no processo, verificou-se, na amostra de RdMs disponibilizada pelo Tribunal, que não há definição das responsabilidades das autoridades de mudança, apenas a identificação do requisitante e o registro dos procedimentos de escalada, caso ocorra algum problema na execução da mudança. Acerca disso, convém ressaltar que a definição das responsabilidades e o planejamento do escalonamento de questões relativas a desvios durante a execução das mudanças contribui para a eficiência do processo e mitiga os riscos da mudança não alcançar seus objetivos ou gerar impacto no serviço alterado.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de mudanças de TI no âmbito do Tribunal.

f) Gerenciamento de Configuração e Ativos de TI.

Verificou-se que o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI foi formalizado, mediante a Portaria PRESI n.º 870/2017.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que processo descreve os papéis e responsabilidades, bem como as atividades dos subprocessos manter e auditar configuração.

No entanto, constatou-se que, na etapa de identificação dos itens de configuração (ICs), não há definição dos critérios para a seleção dos ICs e a especificação dos atributos relevantes para cada IC. Ressalta-se que a previsão desses controles, na etapa de identificação



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

dos ICs que irão compor a Base de Dados de Gerenciamento de Configuração (BDGC), contribuem para a completude dessa base e para a eficiência e eficácia do processo.

Outro ponto de aprimoramento é que, apesar de haver a definição de indicador e meta para o processo, quando indagado acerca da aferição desse indicador, por meio da RDI n.º 6/2021 - item 17, o Tribunal reiterou sua definição, mas não apresentou evidências de sua aferição.

Cabe destacar que as lacunas na definição do processo apontadas acima repercutiram em sua implantação. Isto é, apesar de o Tribunal ter informado, em resposta do TRT ao item 24 da RDI n.º 78/2020, que utiliza a ferramenta Axios Assyst para suportar o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, da análise da amostra de registros da BDGC disponibilizada, em atendimento ao item 16 da RDI n.º 6/2021, constatou-se que as informações foram coletadas em diversas fontes.

Acerca disso, convém lembrar que, de acordo com o *framework* ITIL, uma BDGC deve armazenar os registros de configuração durante todo o seu ciclo de vida, contendo os atributos e relacionamentos dos ICs e possibilitar o registro de outras informações associadas aos ICs, como os registros de incidentes e problemas.

Nessa esteira, verifica-se que a manutenção das diversas bases, além de requerer maior esforço da equipe técnica, dificulta o registro e manutenção dos relacionamentos entre os ICs, informação de grande valia para o adequado gerenciamento dos serviços de TI, e ausente na documentação disponibilizada pelo TRT.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Conclui-se, portanto, pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI no âmbito do Tribunal.

g) Gerenciamento de Liberação e Implantação de Serviços de TI.

Em resposta ao item 26 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que seu processo de gerenciamento de liberação e implantação foi formalmente instituído, mediante a Portaria PRESI n.º 867/2017.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que o processo descreve as etapas de planejamento, construção, implantação, revisão e fechamento das liberações, entretanto não restou consignado a fase de testes da liberação antes da efetiva implantação.

Quanto à etapa de planejamento, verificou-se que a atividade "2.1.1.1 - Planejar implantação e liberação" contempla a elaboração do plano de liberação. No entanto, não há detalhamento dos procedimentos dos planos de liberação e implantação, prevendo, entre outros elementos, a transferência de conhecimentos para os usuários e as funções de operação de serviço.

Acerca disso, convém ressaltar que a transferência de conhecimentos dos novos serviços, ou serviços alterados de TI, é fator primordial para que estes serviços efetivamente agreguem valor para a organização e que as estruturas de atendimento e suporte aos usuários possam fazê-lo com a qualidade esperada.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Por último, em resposta ao item 20 da RDI n.º 6/2021, verificou-se que houve a definição de um indicador específico para o gerenciamento das liberações e implantações, mas sem definição de meta com vista à melhoria contínua do processo.

Conclui-se, portanto, pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI instituído pelo Tribunal.

h) Gerenciamento de Conhecimento de TI.

Em resposta aos itens 30 e 31 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui o processo de gerenciamento de conhecimento de TI definido e implantado desde novembro de 2019, formalizado pela Portaria PRESI n.º 1146/2019.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se a oportunidade de melhoria do processo em virtude da ausência de definição de indicadores e metas específicos para sua melhoria contínua e da inexistência de controles internos que assegurem sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de conhecimento objetiva garantir que a pessoa certa tenha o conhecimento correto, no momento que necessita, para entregar e apoiar os serviços de TI requeridos pelo negócio. Para tanto, faz-se necessária a atualização tempestiva da base de conhecimento mantida para esse fim.

Nesse sentido, novos incidentes e problemas, alterações de configuração de serviços, mudanças e liberações no ambiente de TI são fontes de informação constantes e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

promovem atualizações nas bases de conhecimento. Assim sendo, a inexistência de integração do processo de conhecimento de TI com os referidos processos representa risco de informações desatualizadas e inconsistentes na base de conhecimento do TRT.

Conclui-se, portanto, pela oportunidade de melhoria no processo de gerenciamento de conhecimento do Tribunal.

i) Gerenciamento de Eventos de TI.

Em resposta ao item 34 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de eventos de TI formalmente instituído.

O processo de gerenciamento de eventos de TI visa, a partir do monitoramento de eventos e baseando-se nos padrões de desenho de serviço e Acordo de Nível de Serviço (ANS), detectar desvios da operação normal ou esperada de um serviço, recomendando a ação de controle apropriada, proporcionando a redução de interrupções de serviços, maior eficiência no gerenciamento de serviços de TI e a redução do consumo de recursos da organização.

Conclui-se, portanto, que há necessidade de definir e formalizar o processo de gerenciamento de eventos de TI, alinhado com as boas práticas preconizadas pelo *framework* ITIL, contendo, no mínimo: a definição dos papéis e responsabilidades; o detalhamento das atividades previstas no processo, entre estas, detecção (monitoramento de eventos), classificação (ex.: informativos operacionais, alertas e exceções) e resposta ao evento; procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

padrões de desenho de serviço e ANS; interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e a definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

j) Gerenciamento de Problemas de TI.

Em resposta aos itens 42 e 43 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de problemas definido e formalmente instituído, por meio da Portaria PRESI n.º 866/2017.

O processo de gerenciamento de problemas visa:

- diagnosticar a causa raiz dos incidentes;
- formular uma solução efetiva e duradora;
- documentar e comunicar os erros conhecidos; e
- iniciar ações para melhoria ou correção da situação, evitando, assim, o surgimento de novos problemas e/ou a recorrência de incidentes, podendo causar a indisponibilidade dos serviços, com conseqüente impacto adverso para a organização.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que não constam no processo as atividades de classificação e priorização de problema, bem como a revisão de problemas graves.

De acordo com a boa prática, o processo de gerenciamento de problemas não se encerra após a etapa de resolução e fechamento, devendo, ainda, efetuar revisão de todos os problemas considerados graves, visando prevenir a recorrência do problema.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Na mesma esteira, apesar de haver a definição de indicadores de desempenho, constatou-se que não foram estabelecidas suas respectivas metas, com vistas à sua melhoria contínua.

Quanto à implantação do referido processo, informou o Regional, a partir da resposta à RDI n.º 6/2021 - item 24, que seu processo de gerenciamento de problemas de TI não se encontra operacionalizado, com previsão para implantação em 2021.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar e efetivamente estabelecer o processo de gerenciamento de problemas de TI definido pelo Tribunal.

2.8.1.2 Manifestação dos Gestores

Em sua manifestação, o TRT ratificou os apontamentos feitos pela equipe de auditoria no tocante aos processos de gerenciamento de catálogo de serviços de TI, de capacidade de TI; de mudanças de TI; de liberação e implantação de serviços de TI; de eventos de TI; e de problemas de TI. O TRT destacou que registrou iniciativas em seu Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTIC 2021-2022 voltadas à formalização, revisão e/ou operacionalização dos processos, com prazos de conclusão previstos para os meses de novembro e dezembro do ano corrente.

Em relação ao processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, o TRT retificou as informações prestadas acerca da aferição do indicador definido para o processo. Nesse sentido, apresentou esclarecimentos sobre a definição do indicador e apresentou documentação complementar



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

evidenciando a sua aferição. Quanto ao demais apontamentos feitos para esse processo, o Tribunal ratificou o achado.

Quanto aos processos de gerenciamento de nível de serviço de TI; de disponibilidade de serviço de TI; e de conhecimento de TI, o TRT consignou que está parcialmente de acordo com as oportunidades de melhorias apontadas e trouxe algumas considerações acerca dos apontamentos feitos pela equipe de auditoria, relatadas a seguir.

Sobre o processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, o TRT informou que alguns documentos não foram encaminhados nas respostas às RDIs e relatou que o Tribunal, por meio do Planejamento Estratégico de TIC - PETIC, monitora a satisfação dos usuários com os níveis de serviço acordados e que possui indicador de cumprimento dos ANS, com meta estabelecida para melhoria contínua do processo. Nesse sentido, encaminhou relatórios com os resultados das pesquisas de satisfação e com as aferições periódicas dos ANS.

Em relação ao processo de disponibilidade de TI, o TRT consignou que utiliza ferramenta para o monitoramento da disponibilidade dos serviços de TIC, Zabbix, e encaminhou alguns relatórios e *link* para relatórios de disponibilidade. Nesse sentido, questionou os apontamentos feitos pela equipe de auditoria acerca dos indicadores de disponibilidade nos itens "a" e "c" das propostas de encaminhamento.

O TRT informou, ainda, que a ferramenta Zabbix está integrada à ferramenta de gestão de incidentes, garantindo assim a integração entre os processos, e encaminhou cópias de telas das ferramentas para evidenciar a integração.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

No tocante ao processo de gerenciamento de conhecimento de TI, o TRT consignou a previsão de integração com o processo de incidentes no manual do processo, e informou que entende que a revisão anual da base de conhecimento, prevista como projeto no PDTIC, é evidência da existência de um indicador para melhoria contínua do processo. Entretanto, por fim, o TRT ratificou o achado, informando que empregará esforços para aprimorar os controles internos que assegurem a integração do processo com os processos de gerenciamento de serviços de TI e para definir indicadores e metas, com vistas à melhoria contínua do processo.

2.8.1.3 Análise e conclusão

Da análise da manifestação do Tribunal, verifica-se que as falhas apontadas foram parcialmente sanadas.

Quanto ao processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, as informações e a documentação complementar trazidas pelo Tribunal em sua manifestação são suficientes para superar os apontamentos referentes à monitoração da satisfação dos usuários com os acordos de nível de serviço (ANS) firmados e à definição de indicadores e metas, com vistas à melhoria contínua do processo.

Constata-se também que, acerca da necessidade de aferir os indicadores e o cumprimento das metas estabelecidas para o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, os esclarecimentos e a documentação complementar disponibilizada pelo Tribunal são suficientes para superar a falha apontada.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

No entanto, em relação ao processo de gerenciamento de disponibilidade de TI, não obstante os argumentos trazidos pelo TRT, da análise da documentação encaminhada, verifica-se que não foram trazidas novas informações capazes de afastar os apontamentos feitos pela equipe de auditoria.

Quanto aos demais processos, em que pese a iniciativa do TRT de inclusão, em seu Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTIC 2021-2022, de atividades voltadas à formalização, revisão e/ou operacionalização dos processos, entende-se que as ações são incipientes e insuficientes para afastar o achado.

Por todo exposto, ratifica-se a oportunidade de melhoria no gerenciamento de serviços de TI do Tribunal.

2.8.1.4 Objetos analisados

- Manifestação e documentação encaminhada pelo TRT em resposta às RDIs n.ºs 78/2020 e 6/2021.

2.8.1.5 Critérios de auditoria

- ITIL V3.

2.8.1.6 Evidências

- Resposta ao Questionário de Gestão de TI - itens 2, 3, 6, 7, 10, 11, 14, 15, 18, 19, 22, 23, 26, 30, 31, 34, 42, 43 e 44;
- Resposta à RDI n.º 6/2021 - itens 4, 5, 7, 8, 9, 14, 16, 17, 20 e 24;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- Processo de catálogo de Serviços e Acordo de Nível de Serviços;
- Catálogo de Serviços de Negócio - amostra dos ANS;
- Processo de catálogo de Serviços e Acordo de Nível de Serviços;
- Catálogo de Serviços - Negócio;
- Catálogo de Serviços - Técnico;
- Processo de Gerenciamento de Capacidade de Serviços de TIC;
- Processo de Gerenciamento de Disponibilidade de TIC;
- Manual do Processo de Gerenciamento de Mudanças e Liberações 2019 v1.0;
- Amostra de requisições de mudanças (RdMs);
- Documento do processo - v1.0, pág. 9;
- Amostra de registros da Base de Dados de Gerenciamento de Configuração (BDGC);
- Manual do Processo de Gerenciamento de Mudanças e Liberações 2019 v1.0;
- Manual do Processo de Gerenciamento de Conhecimento; e
- Processo de Gerenciamento de Serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.8.1.7 Causas

- Falhas no modelo de gerenciamento de serviços de TI;
- Fase incipiente de implantação dos processos de gerenciamento de serviços de TI; e
- Falhas no processo de gerenciamento de mudanças.

2.8.1.8 Efeitos

- Risco no gerenciamento dos serviços TI;
- Risco de insatisfação das áreas de negócio com a disponibilidade dos serviços de TI;
- Risco de indisponibilidade nos serviços de TI; e
- Risco de falhas no atendimento e suporte aos usuários.

2.8.1.9 Proposta de encaminhamento

Recomendar ao TRT da 8ª Região que:

I- aprimore seu processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) controles internos que assegurem a integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de capacidade e de disponibilidade na definição e aferição das metas dos níveis de serviço;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- b) aprimoramento dos acordos de nível de serviço, de forma a conter, no mínimo: definição das metas de qualidade e de desempenho; e papéis e responsabilidades da unidade de TI e do negócio; e
- c) estabelecimento dos acordos de nível operacional que suportam os acordos de nível de serviço firmados com o negócio para os serviços entregues pela TI.

II- aprimore seu processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) revisão do catálogo de serviço de TI para o negócio, de forma a conter, no mínimo, os seguintes elementos: quem pode solicitar os serviços e a forma de solicitação dos serviços disponíveis; e
- b) revisão do catálogo de serviço técnico, de forma a conter, no mínimo, os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs).

III- aprimore seu processo de gerenciamento de capacidade de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) definição do subprocesso de capacidade de negócio, contendo, no mínimo, a descrição das atividades previstas;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- b) definição dos subprocessos de capacidade de serviço e de capacidade de componente, contendo, no mínimo, a descrição das atividades de gerenciamento, controle e previsão de desempenho, utilização e cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI;
- c) controles internos que assegurem sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas, de forma a auxiliar a resolução de incidentes e problemas relacionados à capacidade de serviços e componentes; e
- d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IV- aprimore seu processo de gerenciamento de disponibilidade de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) definição e aferição de indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços e componentes individuais de TI;
- b) controles internos que assegurem sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas; e
- c) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

V- aprimore seu processo de gerenciamento de mudanças de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) controles internos que garantam a avaliação e classificação dos riscos envolvidos nas mudanças na etapa de avaliação e priorização das mudanças;
- b) definição de metas para os indicadores, com vistas à sua melhoria contínua;
- c) revisão do modelo de RdM (Requisição de Mudança), incluindo: responsabilidades das autoridades de mudança e os procedimentos de escalada.

VI- aprimore seu processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) detalhamento das atividades previstas no processo, em especial quanto à identificação dos itens de configuração (ICs), de forma a contemplar os critérios para seleção dos ICs e a especificação dos atributos relevantes para cada IC;
- b) definição de um modelo lógico dos serviços, ativos e infraestrutura, que classifica os ICs e registra as dependências e/ou conexões entre eles; e
- c) a concepção e manutenção de uma base de dados de gerenciamento de configuração



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

(BDGC) integrada, com o registro dos ICs (itens de configuração) e seus relacionamentos.

VII- aprimore seu processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) etapa de testes dos pacotes de liberação antes da efetiva implantação;
- b) plano de liberação e implantação, prevendo, entre outros elementos, a transferência de conhecimentos para os usuários e as funções de operação de serviço; e
- c) definição de metas para os indicadores, com vistas à sua melhoria contínua.

VIII- aprimore seu processo de gerenciamento de conhecimento de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) controles internos que assegurem sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação, com vistas à manutenção da base de conhecimento;
- b) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IX- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de eventos de TI,



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) papéis e reponsabilidades dos profissionais envolvidos;
 - b) detalhamento das atividades previstas, contendo, no mínimo: detecção, classificação e resposta aos eventos;
 - c) procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho e Acordos de Nível de Serviço (ANS);
 - d) interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e
 - e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.
- X- aprimore e implante seu processo de gerenciamento de problemas de TI, incluindo os seguintes elementos:
- a) atividade de classificação, priorização, e a revisão de problemas graves;
 - b) definição das metas dos indicadores de desempenho, com vistas à sua melhoria contínua; e
 - c) controles internos que assegurem a sua plena observância.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.8.2 Avaliação da capacidade em gerenciamento de serviços de TI

A partir da análise dos processos de gerenciamento de serviços de TI pertencentes ao escopo desta auditoria, verificou-se que o TRT da 8ª Região encontra-se em um nível de capacidade Aprimorado, pois o índice de capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI) foi calculado em 2, conforme detalhado na Tabela 10.

Etapa	Processos ITIL	TRT8
Desenho de Serviço	Gerenciamento de Nível de Serviço	3
	Gerenciamento de Catálogo de Serviço	3
	Gerenciamento de Capacidade	2
	Gerenciamento de Disponibilidade	2
	Capacidade no Desenho de Serviços	2,50
Transição de Serviço	Gerenciamento de Mudança	2
	Gerenciamento de Configuração e de Ativo de Serviço	1
	Gerenciamento de Liberação e Implantação	2
	Gerenciamento de Conhecimento	2
	Capacidade na Transição de Serviços	1,75
Operação de Serviço	Gerenciamento de Evento	0
	Gerenciamento de Incidente	3
	Cumprimento de Requisição	3
	Gerenciamento de Problema	1
	Capacidade na Operação de Serviços	1,75
Capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI)		2,00

Tabela 10. iGerServTI apurado para o TRT da 8ª Região.

Passa-se à análise do nível de capacidade em cada etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Na etapa de desenho de serviço, destaca-se que a média na Justiça do Trabalho foi 1,49. Observa-se, portanto, que o TRT encontra-se em um nível superior da média nacional, pois o índice apurado foi de 2,50.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Acerca disso, cabe destacar os processos de gerenciamento de nível de serviço e de catálogo de serviço, ambos classificados como Aprimorado, conforme ilustrado na Figura 30.

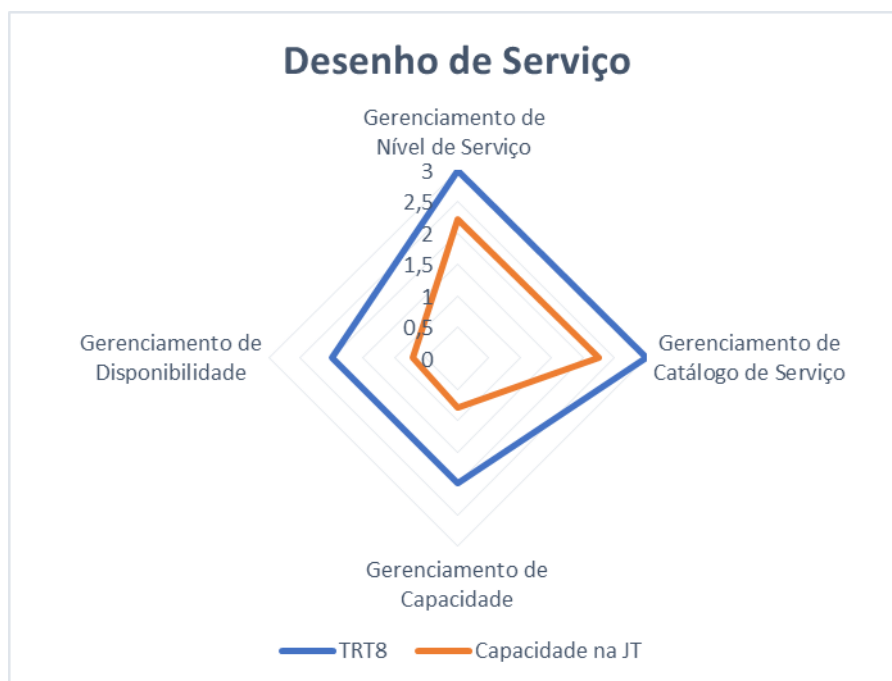


Figura 30. Nível de capacidade por processo na etapa de Desenho de Serviço.

Da mesma forma, na etapa de transição de serviço, enquanto a média nacional foi 1,24, o TRT alcançou o índice de 1,75. Entretanto, cabe ressaltar que o processo de gerenciamento de configuração e de ativo de serviço é o único que não se encontra efetivamente implantado, conforme a Figura 31. Ou seja, com a sua implantação, o TRT também alcançará o nível Aprimorado nessa etapa.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

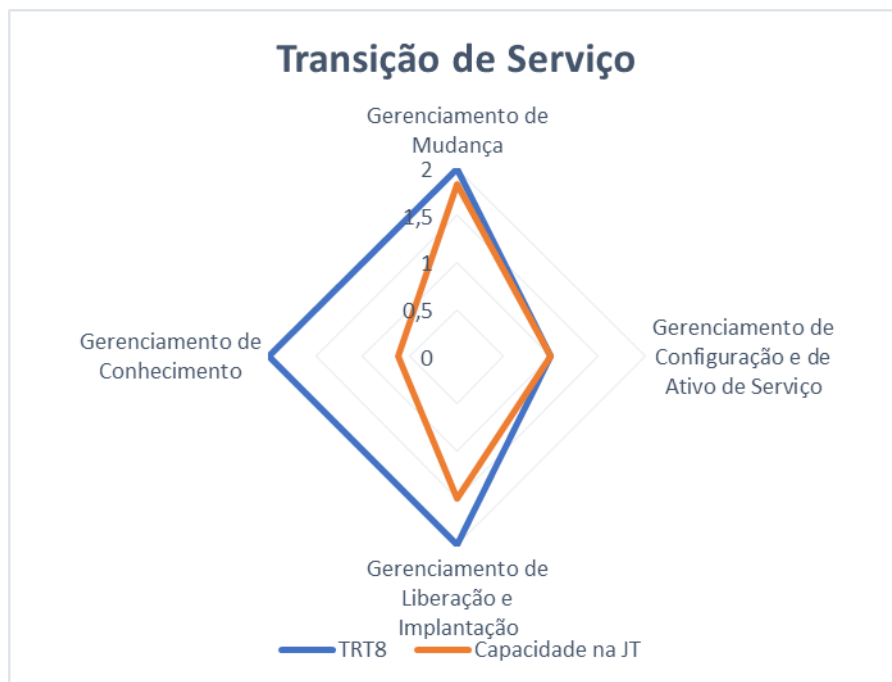


Figura 31. Nível de capacidade por processo na etapa de Transição de Serviço.

Em relação à etapa de operação de serviço, verifica-se que o índice apurado foi de 1,75, logo, também acima da média nacional, que foi 1,47. Acerca disso, destacam-se a inexistência do processo de gerenciamento de evento e a não implantação do processo de gerenciamento de problema, fatos que contribuíram para a redução da média aferida nessa etapa, conforme a Figura 32.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

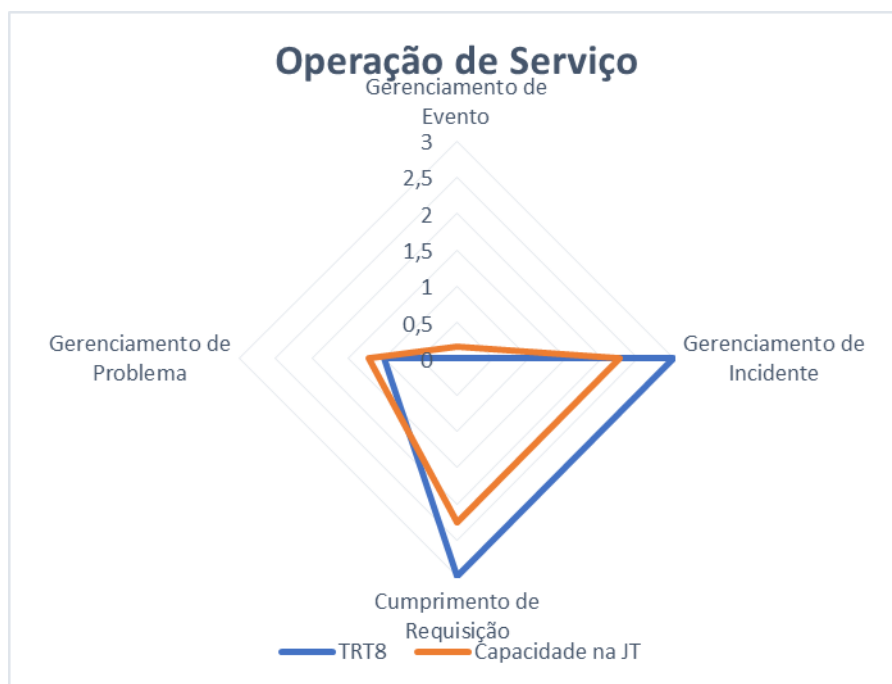


Figura 32. Nível de capacidade por processo na etapa de Operação de Serviço.

Como pode ser observado na Figura 33, o TRT está muito próximo de alcançar a classificação de Aprimorado, isto é, índice maior ou igual a 2, em todas as etapas.

Para tanto, poucos aprimoramentos são necessários, como a efetiva implantação do seu processo de gerenciamento de configuração e ativo de serviço, bem como a definição de seu processo de gerenciamento de evento.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

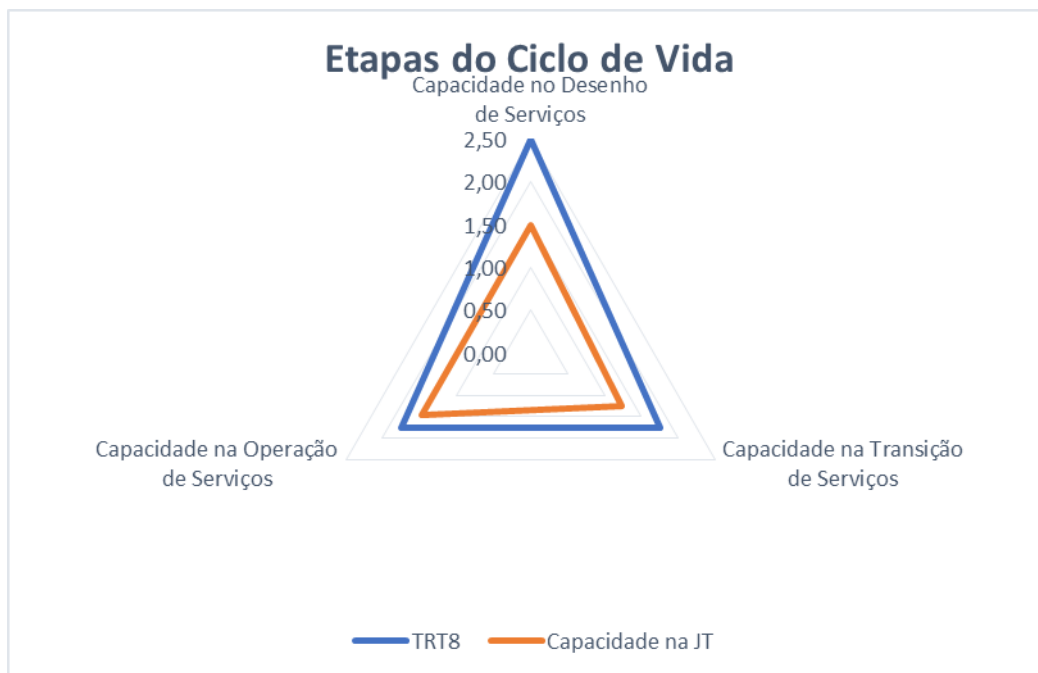


Figura 33. Nível de capacidade por etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Por fim, convém relembrar que iGerServTI não tem fim nele próprio. Isto é, não há qualquer proposição de que o TRT busque níveis aprimorados em todos os processos nas etapas do ciclo de vida dos serviços TI.

No entanto, o Tribunal deve avaliar se o diagnóstico apresentado pelo índice, somado à análise crítica de suas necessidades, de sua realidade e dos riscos relevantes, pode contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia que vise ao aprimoramento de sua capacidade no gerenciamento de serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.9 Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região

2.9.1 Falhas no gerenciamento de serviços de TI

2.9.1.1 Situação encontrada

Verificaram-se falhas no gerenciamento de serviços de TI do Tribunal, no tocante à definição, à formalização e/ou à implantação dos processos de trabalho que apoiam o planejamento, a execução e o monitoramento dos serviços de TI, consoante descrito a seguir.

a) Gerenciamento de Nível de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 2 e 3 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de nível de serviço de TI foi formalizado por meio do despacho DES STI n.º 2/2021, em consonância com as diretrizes das Políticas de Gerenciamento de Processos de Trabalho e de Gerenciamento de Serviços do Tribunal.

Da análise da documentação acostada, verificou-se a oportunidade de melhoria do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal, em razão da falta de integração com os processos de gerenciamento de incidente, de capacidade e de disponibilidade, no que tange à definição e à aferição do cumprimento das metas dos níveis de serviço e da ausência de definição de indicadores e metas específicos para sua melhoria contínua.

Por oportuno, cumpre ressaltar que o gerenciamento de nível de serviço de TI consiste em planejar, coordenar, desenhar, acordar, monitorar e divulgar os resultados dos



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

acordos de nível de serviço, com o intuito de assegurar que os serviços sejam entregues pela TI buscando atender às expectativas e às necessidades do negócio. O acordo de nível de serviço (ANS), por sua vez, é um contrato firmado entre a área de TI e seus usuários, que contém as condições que um serviço precisa atender para ser considerado satisfatório.

No tocante a isso, observou-se que o Tribunal firmou seus acordos de nível de serviço (ANS) por categorias de serviço e estabeleceu, para cada categoria, metas de qualidade e de desempenho do serviço, tais como: metas de disponibilidade, metas de tempo de atendimento para tratamento de incidentes e requisições de serviço e metas de satisfação com o serviço prestado.

Por conseguinte, em resposta aos itens 5 e 7 da RDI n.º 6/2021, o TRT informou que foram estabelecidos os acordos de nível operacional (ANO) parciais, por meio de cláusulas contratuais com fornecedores de *software* e *hardware* e por acordos bem definidos e firmados na contratação da Central de Serviços.

Acerca disso, cumpre ressaltar que, à luz das definições do *framework* ITIL, critério de auditoria adotado nesta auditoria, o ANO é um instrumento imprescindível para o gerenciamento de nível de serviço, que deve ser estabelecido entre as unidades internas da TI envolvidas na entrega ou na solução de demandas de um serviço, com o objetivo de garantir que o acordo de nível de serviço com o negócio seja cumprido. Ainda pela boa prática, os acordos estabelecidos com agentes externos à TI, fornecedores ou empresas contratadas são chamados contratos de apoio (CA). Assim sendo, verifica-se que



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

o TRT possui, na verdade, contratos de apoio para prestação de serviços de TI, mas não acordos de nível operacional.

Na mesma esteira, impende salientar que o gerenciamento de nível de serviço inclui as atividades de desenvolver e gerenciar os acordos de nível operacional (ANO) para garantir o alinhamento de suas metas com as metas dos acordos de nível de serviço (ANS).

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal.

b) Gerenciamento de Catálogo de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 6 e 7 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI foi formalizado por meio do despacho DES STI n.º 111/2017, segundo as diretrizes da Política de Gerenciamento de Processos de Trabalho do Tribunal.

Da análise do processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI do Tribunal, verificou-se, entre outros elementos, a descrição das atividades manter, publicar e revisar o catálogo de serviços de TI, a descrição dos papéis e responsabilidades das unidades envolvidas e gerente do processo. No entanto, constata-se a oportunidade de melhoria na definição do processo, em virtude da ausência de definição de indicadores de desempenho e metas específicos para sua melhoria contínua.

Quanto ao catálogo de serviço técnico, observou-se oportunidade de melhoria, uma vez que essa visão não contempla os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

configuração (ICs) necessários para o funcionamento dos serviços.

Nesse sentido, cumpre esclarecer que o processo de gerenciamento do catálogo de serviço de TI tem como objetivo prover e manter uma fonte única de informação sobre todos os serviços operacionais e aqueles que estão sendo preparados para entrar em produção. O catálogo de serviço de TI para o negócio é um instrumento que reúne todos os serviços que a área de tecnologia da informação oferece e as principais informações sobre elas para os usuários. Esse catálogo deve conter a descrição do serviço, quem pode solicitá-lo, como solicitar (processos e ferramentas), os níveis de qualidade e disponibilidade acordados, prazo para restabelecimento do serviço, entre outras informações relevantes para dar visão e transparência aos produtos entregues pela TI. Já o catálogo de serviço técnico é um instrumento interno da TI, que deve conter os detalhes de todos os serviços e seus relacionamentos com os componentes e com os itens de configuração (ICs) necessários para o seu funcionamento.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de melhoria do processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI no Tribunal.

c) Gerenciamento de Capacidade de TI.

Em resposta aos itens 10 e 11 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de capacidade de TI foi formalizado por meio do despacho DES STI n.º 84/2019, conforme diretrizes da Política de Gerenciamento de Processos de Trabalho do Tribunal. O TRT informou, ainda, que seu



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

processo de gerenciamento de capacidade de TI possui escopo limitado à capacidade de processamento e armazenamento de dados do ambiente da infraestrutura de Data Center.

Da análise da documentação encaminhada, verificou-se a oportunidade de melhoria no processo de gerenciamento de capacidade, visto que não trata dos gerenciamentos específicos de capacidade de negócio, de serviço e de componente e não prevê, entre outras, atividades para controlar a capacidade dos componentes individuais de TI que constituem os serviços e a capacidade para atendimento dos níveis de serviço acordados.

No tocante a isso, cumpre ressaltar que, à luz do *framework* ITIL, o processo de gerenciamento de capacidade de TI compreende o subprocesso de capacidade de negócio, que visa assegurar que as necessidades atuais e futuras do negócio sejam consideradas nas operações de TI, bem como os subprocessos de capacidade de serviço e capacidade de componentes, nos quais se gerencia, controla e prevê o desempenho, a utilização e as cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI.

Na mesma esteira, impende destacar que o processo de gerenciamento de capacidade tem o objetivo de garantir que todos os recursos de TI que compõem um determinado serviço sejam monitorados e medidos, e que os dados coletados sejam registrados, analisados e reportados. Entre suas principais atividades, estão monitoramento, análise, ajuste e implementação eficiente das capacidades dos serviços e de seus componentes. Logo, por meio do gerenciamento de capacidade, busca-se o atendimento dos requisitos relacionados à



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

capacidade e desempenho do ambiente de TI para um acordo de serviço a um custo viável.

Por fim, observou-se, ainda, que não foram definidos indicadores e metas com vistas à melhoria contínua do processo.

Pelo exposto, conclui-se pela necessidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de capacidade de TI no Tribunal.

d) Gerenciamento de Disponibilidade de TI.

Em resposta aos itens 14 e 15 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de disponibilidade de TI definido e formalizado por meio do despacho DES STI n.º 84/2019, observando as diretrizes da Política de Gerenciamento de Processos de Trabalho do Tribunal. O TRT informou, ainda, que seu processo de gerenciamento de disponibilidade de TI possui escopo limitado à disponibilidade dos ativos de infraestrutura do Data Center.

Da análise da documentação encaminhada, observou-se que o mapeamento do processo é incipiente e não contém, entre outros elementos básicos, a definição das atividades gerenciar, aferir e melhorar a disponibilidade dos serviços e componentes de TI, bem como não define indicadores e metas específicos para melhoria contínua do processo.

Acerca disso, cumpre esclarecer que o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI é o processo responsável por garantir que os serviços de TI atendam às necessidades atuais e futuras de disponibilidade do negócio de uma maneira eficiente e com um custo adequado. Entre suas



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

principais atividades estão desenho, implementação, mensuração, gerenciamento e melhoria contínua da disponibilidade dos serviços e componentes de TI.

Outro ponto de aprimoramento no processo é a ausência de previsão de mensuração dos indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços TI.

Nessa esteira, impende ressaltar que compreende o escopo do processo de gerenciamento de disponibilidade de TI observar os aspectos de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços de TI e dos componentes que os suportam, por meio de indicadores que mensuram, por exemplo, o tempo médio entre as falhas ou incidentes de um serviço e o tempo médio de restauração de um serviço.

Pelo exposto, observa-se que o processo de gerenciamento de disponibilidade tem grande importância no gerenciamento dos serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.

Conclui-se, portanto, pela necessidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de disponibilidade no Tribunal.

e) Gerenciamento de Mudanças de TI.

Em resposta ao item 19 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de mudanças de TI foi formalizado por meio do despacho DES STI n.º 137/2017.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que, apesar de constar no diagrama do processo,



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

não há descrição dos papéis e responsabilidades, em especial do gerente de mudanças e do comitê gestor de mudanças, ambos fundamentais para a operacionalização e melhoria do processo. Da mesma forma, constatou-se que, na descrição da atividade "Registrar manifestação obrigatória no tópico deliberativo criado", os impactos no ambiente são analisados, mas não há menção à avaliação e classificação dos riscos envolvidos na mudança. Nesse sentido, visando maior segurança na aprovação nas requisições de mudanças, convém que o processo seja aprimorado no sentido de estabelecer controles internos que garantam a avaliação e classificação desses riscos.

Outro ponto de aprimoramento é a definição de controles que assegurem o registro de todas as mudanças de itens de configuração (ICs) no Sistema de Gerenciamento de Configurações (SGC), pois o processo não prevê a interface com o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, assim como não existe a definição de uma atividade que assegure a manutenção/atualização da base de dados de gerenciamento de configuração (BDGC). Por último, verificou-se que não houve definição de indicadores e metas para o processo com vistas à sua melhoria contínua.

Em relação ao modelo de Requisição de Mudança (RdM) utilizado no processo, verificou-se que não há definição das responsabilidades das autoridades de mudança, apenas a identificação do requisitante, e o registro dos procedimentos de escalada, caso ocorra algum problema na execução da mudança. Acerca disso, convém ressaltar que a definição das responsabilidades e o planejamento do escalonamento de questões relativas a desvios durante a execução das mudanças contribuem para a eficiência do processo e mitiga os riscos da



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

mudança não alcançar seus objetivos ou gerar impacto no serviço alterado.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de mudanças de TI no âmbito do Tribunal.

f) Gerenciamento de Configuração e Ativos de TI.

Em resposta ao item 23 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI foi definido e formalmente instituído mediante despacho DES STI n.º 131/2017.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que o processo descreve os papéis e responsabilidades e dois subprocessos: "Manter configuração" e "Auditar configuração".

Em relação à manutenção da configuração, constatou-se que o processo não contempla o detalhamento dos critérios para a seleção dos itens de configuração (ICs) e seus componentes, a definição de identificadores únicos, a especificação dos atributos relevantes e proprietário responsável para cada IC.

Acerca disso, ressalta-se que a previsão desses controles, na etapa de identificação dos ICs que irão compor a Base de Dados de Gerenciamento de Configuração (BDGC), contribuem para a completude dessa base e para a eficiência e eficácia do processo.

Da mesma forma, verificou-se que o processo não descreve se existe a manutenção do histórico das configurações dos ICs e não prevê controles internos que assegurem a



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

manutenção de um modelo lógico dos serviços, ativos e infraestrutura, que classifica os ICs (itens de configuração) e registra as dependências e/ou conexões entre eles. Por fim, verificou-se que não há definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

Pelo exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, mediante o detalhamento das atividades previstas no processo, em especial quanto à identificação dos itens de configuração (ICs); e o estabelecimento de controles internos que assegurem a manutenção, atualização e histórico das configurações dos ICs e a manutenção de um modelo lógico dos serviços, ativos e infraestrutura, que classifica os ICs e registra as dependências e/ou conexões entre eles, dentre outros elementos.

g) Gerenciamento de Liberação e Implantação de Serviços de TI.

Em resposta ao item 26 da RDI n.º 78/2020 o TRT informou que o processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI foi definido e formalmente instituído por meio do despacho DES STI n.º 148/2017.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que o processo prevê as atividades de acompanhamento da liberação, realização da liberação em produção e registro do término. Entretanto, constata-se que as etapas de planejamento, construção e testes não estão definidas.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Acerca disso, observa-se que, como não existe definição da etapa de planejamento, o processo também não prevê a elaboração de plano de liberação, ou artefato equivalente, com o detalhamento dos seus procedimentos, contemplando, entre outros elementos, a transferência de conhecimentos para os usuários e as funções de operação de serviço.

Acerca disso, convém ressaltar que a transferência de conhecimentos dos novos serviços, ou serviços alterados de TI, é fator primordial para que estes serviços efetivamente agreguem valor para a organização e que as estruturas de atendimento e suporte aos usuários possam fazê-lo com a qualidade esperada.

Por fim, verificou-se que o processo também carece da definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

Conclui-se, portanto, pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI instituído pelo Tribunal.

h) Gerenciamento de Conhecimento de TI.

Em resposta aos itens 30 e 31 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui o processo de gerenciamento de conhecimento de TI definido e formalizado por meio do despacho DES STI n.º 111/2017, em consonância com as diretrizes da Política de Gerenciamento de Processos de Trabalho do Tribunal.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se oportunidade de melhoria do processo em virtude



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

da ausência de definição de indicadores e metas específicos para sua melhoria contínua e da inexistência de controles internos que assegurem sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de conhecimento objetiva garantir que a pessoa certa tenha o conhecimento correto, no momento que necessita, para entregar e apoiar os serviços de TI requeridos pelo negócio. Para tanto, faz-se necessária a atualização tempestiva da base de conhecimento mantida para esse fim.

Nesse sentido, novos incidentes e problemas, alterações de configuração de serviços, mudanças e liberações no ambiente de TI são fontes de informação constantes e promovem atualizações nas bases de conhecimento. Assim sendo, a inexistência de integração do processo de conhecimento de TI com os referidos processos representa risco de informações desatualizadas e inconsistentes na base de conhecimento do TRT.

Conclui-se, portanto, pela oportunidade de melhoria no processo de gerenciamento de conhecimento do Tribunal.

i) Gerenciamento de Eventos de TI.

Em resposta ao item 34 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de eventos de TI formalmente instituído.

O processo de gerenciamento de eventos de TI visa, a partir do monitoramento de eventos e baseando-se nos padrões de desenho de serviço e Acordo de Nível de Serviço (ANS),



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

detectar desvios da operação normal ou esperada de um serviço, recomendando a ação de controle apropriada, proporcionando a redução de interrupções de serviços, maior eficiência no gerenciamento de serviços de TI e a redução do consumo de recursos da organização.

Conclui-se, portanto, que há necessidade de definir e formalizar o processo de gerenciamento de eventos de TI, alinhado com as boas práticas preconizadas pelo *framework* ITIL, contendo, no mínimo: a definição dos papéis e responsabilidades; o detalhamento das atividades previstas no processo, entre estas, detecção (monitoramento de eventos), classificação (ex.: informativos operacionais, alertas e exceções) e resposta ao evento; procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho de serviço e ANS; interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e a definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

j) Gerenciamento de Incidentes de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de incidentes de TI formalmente instituído, por meio do despacho DES STI n.º 111/2017.

O processo de gerenciamento de incidentes tem como propósito restaurar a operação normal de um serviço o mais rápido possível, minimizando os impactos adversos nas operações de negócio, mantendo a satisfação dos usuários e possibilitando que os níveis acordados de qualidade de serviço sejam mantidos.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que não consta a descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos no processo, como da Central de Serviço e gerente de incidentes, bem como não houve a definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de incidentes de TI no âmbito do Tribunal.

k) Cumprimento de Requisições de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de cumprimento de requisição definido e formalmente instituído, por meio do despacho DES STI n.º 111/2017.

O processo de cumprimento de requisições visa, principalmente, tratar as requisições de serviço de usuários, de forma a garantir sua satisfação, provendo um canal rápido e eficaz para que requisitem e recebam serviços padronizados e pré-definidos, além de ajudar com informações gerais, reclamações ou comentários.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que não consta a descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos no processo, como da Central de Serviços e do gerente de requisição, bem como não houve a definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de cumprimento de requisições de TI no âmbito do Tribunal.

1) Gerenciamento de Problemas de TI.

Em resposta aos itens 42 e 43 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de problemas de TI definido e formalmente instituído, por meio do despacho DES STI n.º 070/2019.

O processo de gerenciamento de problemas visa:

- diagnosticar a causa raiz dos incidentes;
- formular uma solução efetiva e duradora;
- documentar e comunicar os erros conhecidos; e
- iniciar ações para melhoria ou correção da situação, evitando, assim, o surgimento de novos problemas e/ou a recorrência de incidentes, podendo causar a indisponibilidade dos serviços, com conseqüente impacto adverso para a organização.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que não consta no processo a atividade de revisão de problemas graves.

De acordo com a boa prática, o processo de gerenciamento de problemas não se encerra após a etapa de resolução e fechamento, devendo, ainda, efetuar revisão de todos os problemas considerados graves, visando prevenir a recorrência do problema.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Outro ponto de aprimoramento é que, não se constatou a descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos no processo, bem como não houve a definição de indicadores e o estabelecimento de suas metas com vistas à sua melhoria contínua.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de problemas de TI no âmbito do Tribunal.

2.9.1.2 Manifestação dos Gestores

Em sua manifestação, o TRT ratificou os achados apresentados no Relatório de Fatos Apurados nos processos de gerenciamento de nível de serviço de TI; de catálogo de serviço de TI; de capacidade de TI; de disponibilidade de TI; de mudanças de TI; de configuração e ativos de TI; de liberação e implantação de serviços de TI; de conhecimento de TI; de eventos de TI; de incidentes de TI; de cumprimento de requisições de TI; e de problemas de TI.

Nesse sentido, o TRT consignou ciência dos apontamentos feitos pela equipe de auditoria do CSJT e manifestou sua concordância com o resultado do trabalho, não tendo novas informações a serem apresentadas. Informou, ainda, que está estruturando projeto para evoluir em todas as dimensões identificadas no relatório de auditoria, de forma consentânea com a Resolução 370/2021, do CNJ.

2.9.1.3 Análise e conclusão

Ante a manifestação do Tribunal, em que pesem as informações trazidas acerca das providências que serão tomadas



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

no intuito de atender às propostas de encaminhamento desta ação de auditoria, verifica-se que as ações são incipientes e insuficientes para afastar os achados.

Assim sendo, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento do gerenciamento de serviços de TI no Tribunal.

2.9.1.4 Objetos analisados

- Manifestação e documentação encaminhada pelo TRT em resposta às RDIs n.ºs 78/2020 e 6/2021.

2.9.1.5 Critérios de auditoria

- ITIL V3.

2.9.1.6 Evidências

- Resposta ao Questionário de Gestão de TI - itens 2, 3, 6, 7, 10, 11, 14, 15, 18, 19, 22, 23, 26, 30, 31, 34, 38, 39, 42 e 43;
- Resposta à RDI n.º 6/2021 - itens 5, 7 e 9;
- Processo de Gerenciamento de Níveis de Serviço;
- Gerenciamento do Catálogo de Serviços Revisados;
- Catálogo Técnico;
- Modelo do Processo de Gerenciamento da Capacidade;
- Modelo do Processo de Gerenciamento de Disponibilidade;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- Documento Fluxo do processo de gerenciamento de mudanças;
- Modelo de Requisição de Mudança (RdM);
- Documento Fluxo do processo de gerenciamento de configuração;
- Documento Fluxo do processo de gerenciamento de liberação;
- Processo de Gerenciamento de Conhecimento;
- Processos de Gerenciamento de Incidentes e Requisições; e
- Diagrama de Contexto do Gerenciamento de Problemas.

2.9.1.7 Causas

- Falhas no modelo de gerenciamento de serviços de TI; e
- Fase incipiente de implantação dos processos de gerenciamento de serviços de TI.

2.9.1.8 Efeitos

- Risco no gerenciamento dos serviços TI;
- Risco de indisponibilidade nos serviços de TI;
- Risco de falhas no suporte e atendimento aos usuários; e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- Risco de insatisfação das áreas de negócio com a disponibilidade dos serviços de TI.

2.9.1.9 Proposta de encaminhamento

Recomendar ao TRT da 9ª Região que:

I- aprimore seu processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) controles internos que assegurem a integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de capacidade e de disponibilidade na definição e aferição das metas dos níveis de serviço;
- b) o estabelecimento dos acordos de nível operacional que suportam os acordos de nível de serviço firmados com o negócio para os serviços entregues pela TI; e
- c) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

II- aprimore seu processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua; e
- b) revisão do catálogo de serviço técnico, de forma a conter, no mínimo, os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs).



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

III- aprimore seu processo de gerenciamento de capacidade de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) definição do subprocesso de capacidade de negócio, contendo, no mínimo, a descrição das atividades previstas;
- b) definição dos subprocessos de capacidade de serviço e de capacidade de componente, contendo, no mínimo, a descrição das atividades de gerenciamento, controle e previsão de desempenho, utilização e cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI; e
- c) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IV- aprimore seu processo de gerenciamento de disponibilidade de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) definição das atividades gerenciar, aferir e melhorar a disponibilidade dos serviços e componentes de TI;
- b) definição e aferição de indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços e componentes individuais de TI; e
- c) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

V- aprimore seu processo de gerenciamento de mudanças de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades, em especial do gerente de mudanças e do comitê gestor de mudanças;
- b) controles internos que garantam a avaliação e classificação dos riscos envolvidos nas mudanças na etapa de avaliação e priorização das mudanças;
- c) controles internos que assegurem o registro de todas as mudanças de itens de configuração (ICs) no Sistema de Gerenciamento de Configurações (SGC);
- d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua; e
- e) revisão do modelo de RdM (Requisição de Mudança), incluindo: as responsabilidades das autoridades de mudança e os procedimentos de escalada.

VI- aprimore seu processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) detalhamento das atividades previstas no processo, em especial quanto à identificação dos itens de configuração (ICs), contendo, no mínimo: definição dos critérios para a seleção dos ICs e seus



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

componentes, identificadores únicos, especificação dos atributos relevantes e proprietário responsável;

- b) controles internos que assegurem a manutenção, atualização e histórico das configurações dos ICs;
- c) controle internos que assegurem a manutenção de um modelo lógico dos serviços, ativos e infraestrutura, que classifica os ICs e registra as dependências e/ou conexões entre eles; e
- d) definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

VII- aprimore seu processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) descrição das etapas de planejamento, construção e testes;
- b) plano de liberação e implantação, prevendo, entre outros elementos, a transferência de conhecimentos para os usuários e as funções de operação de serviço; e
- c) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

VIII- aprimore seu processo de gerenciamento de conhecimento de TI, incluindo os seguintes elementos:



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- a) controles internos que assegurem sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação, com vistas à manutenção da base de conhecimento; e
- b) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IX- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de eventos de TI, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) detalhamento das atividades previstas, contendo, no mínimo: detecção, classificação e resposta aos eventos;
- c) procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho e Acordos de Nível de Serviço (ANS);
- d) interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e
- e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

X- aprimore seu processo de gerenciamento de incidentes de TI, incluindo os seguintes elementos:



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos; e
- b) definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

XI- aprimore seu processo de cumprimento de requisições de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos; e
- b) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

XII- aprimore seu processo de gerenciamento de problemas de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) atividade de revisão de problemas graves;
- b) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos; e
- c) definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

2.9.2 Avaliação da capacidade em gerenciamento de serviços de TI

A partir da análise dos processos de gerenciamento de serviços de TI pertencentes ao escopo desta auditoria, verificou-se que o TRT da 9ª Região encontra-se em um nível de capacidade Intermediário, pois o índice de capacidade em



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI) foi calculado em 1,58, conforme detalhado na Tabela 11.

Etapa	Processos ITIL	TRT9
Desenho de Serviço	Gerenciamento de Nível de Serviço	2
	Gerenciamento de Catálogo de Serviço	2
	Gerenciamento de Capacidade	1
	Gerenciamento de Disponibilidade	1
	Capacidade no Desenho de Serviços	1,50
Transição de Serviço	Gerenciamento de Mudança	2
	Gerenciamento de Configuração e de Ativo de Serviço	2
	Gerenciamento de Liberação e Implantação	1
	Gerenciamento de Conhecimento	2
	Capacidade na Transição de Serviços	1,75
Operação de Serviço	Gerenciamento de Evento	0
	Gerenciamento de Incidente	2
	Cumprimento de Requisição	2
	Gerenciamento de Problema	2
	Capacidade na Operação de Serviços	1,50
Capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI)		1,58

Tabela 11. iGerServTI apurado para o TRT da 9ª Região.

Passa-se à análise do nível de capacidade em cada etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Na etapa de desenho de serviço, destaca-se que a média na Justiça do Trabalho foi 1,49. Observa-se, portanto, que o TRT encontra-se em um nível um pouco superior da média nacional, pois o índice apurado foi de 1,5.

Acerca disso, cabe destacar que, dos quatro processos que compõem essa etapa, dois deles, gerenciamento de nível de serviço e de catálogo de serviço, apesar de classificados em um nível de capacidade Intermediário, ficaram um pouco abaixo da média na Justiça do Trabalho, conforme ilustrado na Figura



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

34, o que contribuiu para que o TRT ficasse próximo da média nacional nessa etapa.

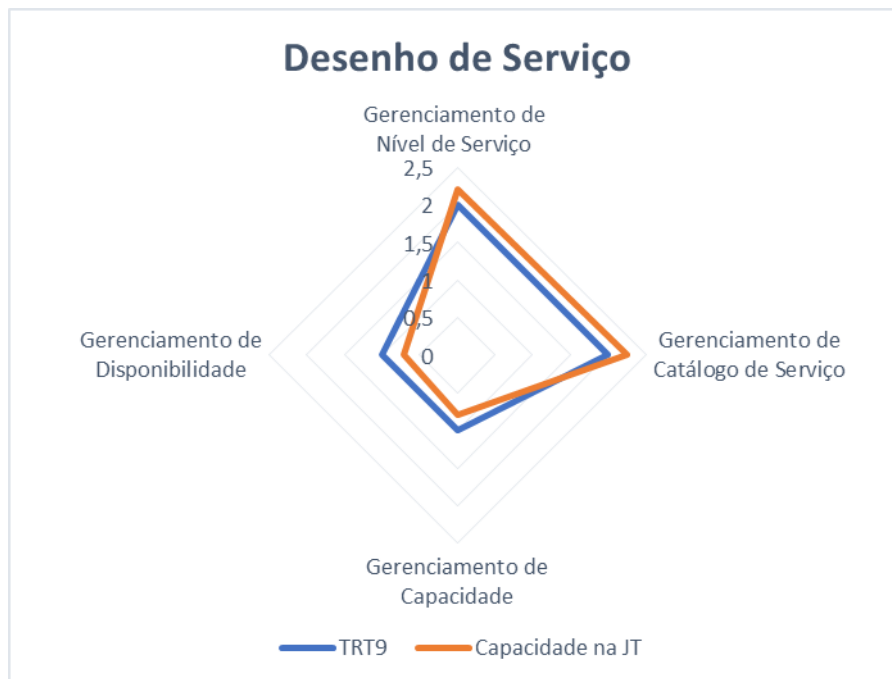


Figura 34. Nível de capacidade por processo na etapa de Desenho de Serviço.

Já na etapa de transição de serviço, enquanto a média nacional foi 1,24, o TRT alcançou o índice de 1,75. Acerca disso, convém ressaltar que apenas o processo de gerenciamento de liberação e implantação foi classificado no nível Inicial, todos os demais foram avaliados no nível Intermediário, conforme a Figura 35, o que impactou positivamente o índice mensurado.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

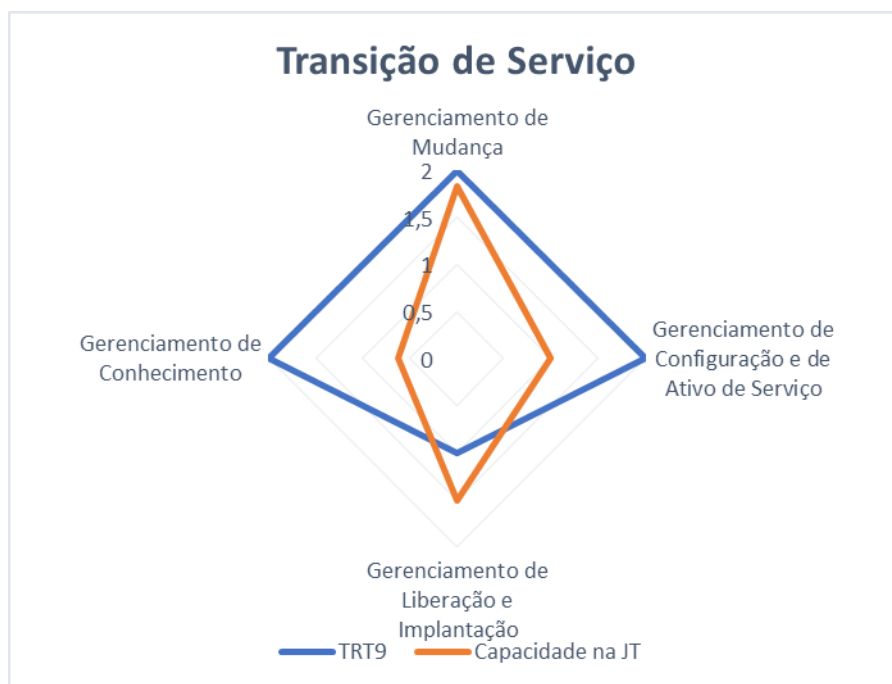


Figura 35. Nível de capacidade por processo na etapa de Transição de Serviço.

Na mesma esteira, verifica-se que, na etapa de operação de serviço, o índice apurado foi de 1,5, logo, um pouco acima da média nacional que foi 1,47.

Acerca dessa etapa, destaca-se a inexistência do processo de gerenciamento de evento, conforme a Figura 36.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

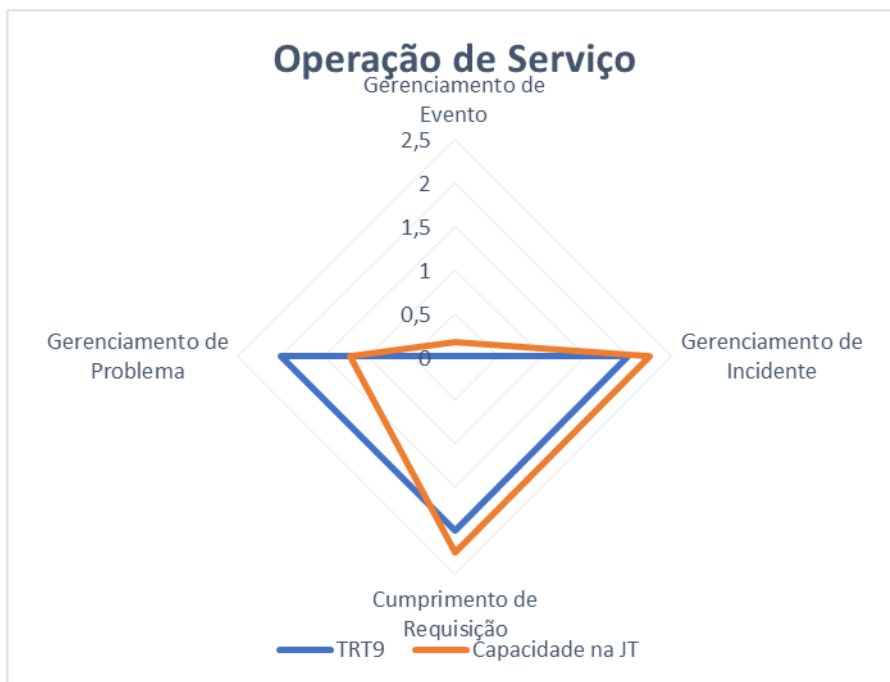


Figura 36. Nível de capacidade por processo na etapa de Operação de Serviço.

Como pode ser observada na Figura 37, a capacidade avaliada para as etapas de desenho de serviços e operação de serviços estão bem próximas da média nacional. Verifica-se que, nesses casos, poucos aprimoramentos são necessários para que o TRT alcance um índice melhor, como a efetiva implantação dos processos de gerenciamento de capacidade e de disponibilidade, ambos já definidos pelo próprio Tribunal, e a definição do processo de gerenciamento de evento.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

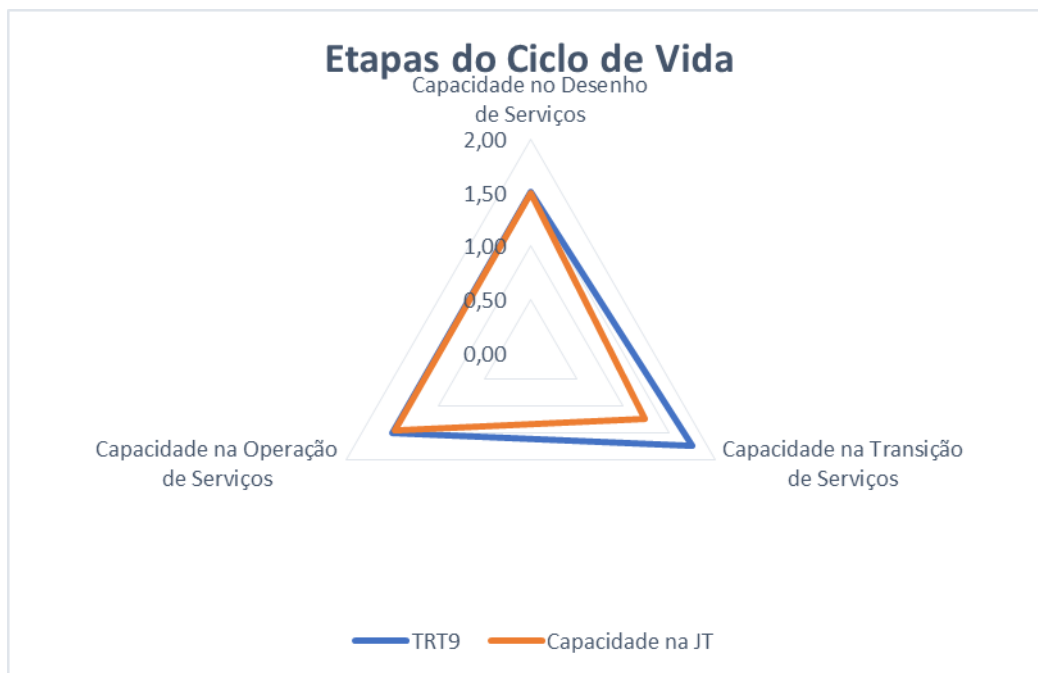


Figura 37. Nível de capacidade por etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Por fim, convém relembrar que iGerServTI não tem fim nele próprio. Isto é, não há qualquer proposição de que o TRT busque níveis aprimorados em todos os processos nas etapas do ciclo de vida dos serviços TI.

No entanto, o Tribunal deve avaliar se o diagnóstico apresentado pelo índice, somado à análise crítica de suas necessidades, de sua realidade e dos riscos relevantes, pode contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia que vise ao aprimoramento de sua capacidade no gerenciamento de serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.10 Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região

2.10.1 Falhas no gerenciamento de serviços de TI

2.10.1.1 Situação encontrada

Verificaram-se falhas no gerenciamento de serviços de TI do Tribunal, no tocante à definição, à formalização e/ou à implantação dos processos de trabalho que apoiam o planejamento, a execução e o monitoramento dos serviços de TI, consoante descrito a seguir.

a) Gerenciamento de Nível de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 2 e 3 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de nível de serviço de TI definido e formalizado por meio da Portaria PRE-SETIN n.º 001/2018.

Entretanto, ainda em resposta à RDI n.º 78/2020, item 5, o TRT consignou que o processo se encontra em fase de implantação, restando a definição dos acordos de nível de serviço (ANS) entre a TI e as unidades usuárias. Essa informação foi ratificada nas respostas aos itens 4 a 7 da RDI n.º 6/2021, de onde se conclui que o processo não está efetivamente implantado no Tribunal.

Sem prejuízo, da análise da documentação disponibilizada, verificou-se a oportunidade de melhoria do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal, em razão da ausência de previsão de monitoração da satisfação dos usuários com os níveis de serviço estabelecidos e da falta de integração com os processos de gerenciamento de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

catálogo de serviço, de capacidade e de disponibilidade, no que tange à definição e à aferição do cumprimento das metas dos níveis de serviço.

Nesse sentido, cumpre ressaltar que o gerenciamento de nível de serviço de TI consiste em planejar, coordenar, desenhar, acordar, monitorar e divulgar os resultados dos acordos de nível de serviço, com o intuito de assegurar que os serviços sejam entregues pela TI buscando atender às expectativas e às necessidades do negócio. O acordo de nível de serviço (ANS), por sua vez, é um contrato firmado entre a área de TI e seus usuários, que contém as condições que um serviço precisa atender para ser considerado satisfatório. Portanto, o ANS deve estabelecer critérios objetivos para medir a qualidade e o desempenho do serviço.

Por conseguinte, em resposta aos itens 5 e 7 da RDI n.º 6/2021, o TRT informou que os acordos de nível operacional (ANO) foram estabelecidos, até o presente momento, com empresas contratadas que atuam na prestação de serviços na Central de Serviços de TI e que sua mensuração é realizada mensalmente.

Acerca disso, cumpre ressaltar que, à luz das definições do *framework* ITIL, critério de auditoria adotado nesta avaliação, o ANO é um instrumento imprescindível para o gerenciamento de nível de serviço que deve ser estabelecido entre as unidades internas da TI envolvidas na entrega ou na solução de demandas de um serviço, com o objetivo de garantir que o acordo de nível de serviço com o negócio seja cumprido. Ainda pela boa prática, os acordos estabelecidos com agentes externos à TI, fornecedores ou empresas contratadas, são



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

chamados contratos de apoio (CA). Assim sendo, verifica-se que o TRT possui, na verdade, contratos de apoio para prestação de serviços de TI, mas não acordos de nível operacional.

Na mesma esteira, impende salientar que o gerenciamento de nível de serviço inclui as atividades de desenvolver e gerenciar os acordos de nível operacional (ANO) para garantir o alinhamento de suas metas com as metas dos acordos de nível de serviço (ANS).

Ante o exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento e pela necessidade de implantação do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal.

b) Gerenciamento de Catálogo de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 6 e 7 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI definido e formalizado por meio da Portaria PRE-SETIN n.º 001/2018.

Da análise do processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI do Tribunal, verificou-se, entre outros elementos, a descrição das atividades manter, publicar e revisar o catálogo de serviços de TI, a descrição dos papéis e responsabilidades do dono do processo, do gerente e do grupo do catálogo de serviços, a definição dos artefatos do processo e suas interfaces com os demais processos de gerenciamento de serviço de TI.

No entanto, constata-se a oportunidade de melhoria em razão da ausência de definição de metas para os indicadores de desempenho do processo, com vistas à sua melhoria contínua.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Acerca disso, cumpre esclarecer que indicadores de desempenho são parâmetros definidos para aferir como o processo está funcionando e as metas, por sua vez, são os valores desejados para os indicadores. Nesse sentido, os indicadores devem ser definidos com o intuito de contribuir para a melhoria contínua do processo. Assim sendo, observa-se que a simples mensuração dos indicadores, sem o estabelecimento de metas, dificilmente contribuirá para o cumprimento de seu propósito.

Da análise do catálogo de serviços de TI do TRT, verificou-se a oportunidade de melhoria em razão da ausência de alguns elementos mínimos, tais como: ANS acordado para o serviço, quem pode solicitar o serviço disponibilizado e a forma de solicitação dos serviços de TI.

Quanto ao catálogo de serviço técnico, observou-se oportunidade de melhoria, uma vez que essa visão não contempla os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs) necessários para o funcionamento dos serviços.

Nesse sentido, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento do catálogo de serviço de TI tem como objetivo prover e manter uma fonte única de informação sobre todos os serviços operacionais e aqueles que estão sendo preparados para entrar em produção. O catálogo de serviço de TI para o negócio é um instrumento que reúne todos os serviços que a área de tecnologia da informação oferece e as principais informações sobre elas para os usuários. Esse catálogo deve conter a descrição do serviço, quem pode solicitá-lo, como solicitar (processos e ferramentas), os níveis de qualidade e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

disponibilidade acordados, prazo para restabelecimento do serviço, entre outras informações relevantes para dar visão e transparência aos produtos entregues pela TI. Já o catálogo de serviço técnico é um instrumento interno da TI, que deve conter os detalhes de todos os serviços e seus relacionamentos com os componentes e com os itens de configuração (ICs) necessários para o seu funcionamento.

Ante o exposto, conclui-se pela oportunidade de melhoria do processo gerenciamento de catálogo de serviço de TI no Tribunal.

c) Gerenciamento de Capacidade de TI.

Em resposta aos itens 10 e 11 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de capacidade de TI definido e formalizado por meio da Portaria PRE-SETIN n.º 001/2018. O TRT informou ainda que o processo se encontra em fase de implantação.

Da análise do processo de gerenciamento de capacidade de TI do Tribunal, verificou-se, entre outros elementos, a descrição dos subprocessos de gerenciamentos específicos de capacidade de negócio, de serviço e de recursos de TI; as atividades para controlar a capacidade dos recursos individuais de TI que constituem os serviços e a capacidade para atendimento dos níveis de serviço; a descrição dos papéis e responsabilidades do gerente de capacidade e dos demais profissionais envolvidos no processo; e a definição dos artefatos previstos no processo.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

No entanto, constata-se a oportunidade de melhoria em razão da ausência de definição indicadores de desempenho e metas com vistas à melhoria contínua do processo.

Acerca disso, cumpre esclarecer que indicadores de desempenho são parâmetros definidos para aferir como o processo está funcionando e as metas, por sua vez, são os valores desejados para os indicadores. Assim sendo, para o gerenciamento do desempenho de um processo é necessário a existência de um ou mais indicadores, com metas pré-estabelecidas, que devem ser definidos com o intuito de contribuir para a melhoria contínua do processo.

Por oportuno, impende destacar que o processo de gerenciamento de capacidade tem o objetivo de garantir que todos os recursos de TI que compõem um determinado serviço sejam monitorados e medidos, e que os dados coletados sejam registrados, analisados e reportados. Entre suas principais atividades, estão monitoramento, análise, ajuste e implementação eficiente das capacidades dos serviços e de seus componentes. Logo, por meio do gerenciamento de capacidade, busca-se o atendimento dos requisitos relacionados à capacidade e desempenho do ambiente de TI para um acordo de serviço a um custo viável.

Pelo exposto, conclui-se pela necessidade de aprimoramento e implantação do processo de gerenciamento de capacidade de TI no Tribunal.

d) Gerenciamento de Disponibilidade de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Em resposta aos itens 14 e 15 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de disponibilidade de TI definido e formalizado.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI é o processo responsável por garantir que os serviços de TI atendam às necessidades atuais e futuras de disponibilidade do negócio de uma maneira eficiente e com um custo adequado. Entre suas principais atividades estão desenho, implementação, mensuração, gerenciamento e melhoria contínua da disponibilidade dos serviços e componentes de TI.

Compreende o escopo do processo de gerenciamento de disponibilidade de TI também observar os aspectos de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços de TI e dos componentes que os suportam, por meio de indicadores de disponibilidade que mensuram, por exemplo, o tempo médio entre as falhas ou incidentes de um serviço e o tempo médio de restauração de um serviço.

Portanto, o processo de gerenciamento de disponibilidade tem grande importância no gerenciamento dos serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.

Pelo exposto, conclui-se pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de disponibilidade no Tribunal.

e) Gerenciamento de Mudanças de TI.

Em resposta ao item 18 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de mudanças de TI foi



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

formalmente definido na Portaria PRE-SETIN n.º 3/2018 e disponibilizou, como evidência, o fluxo do processo mapeado e um documento descrevendo, em linhas gerais, o que é o processo de gerenciamento de mudanças, seu escopo, macroatividades e possíveis melhorias com sua implantação.

Da análise da documentação, verificou-se que se trata de uma descrição genérica do processo, isto é, não há definição de papéis e responsabilidades, em especial do comitê de controle de mudanças emergenciais, que está previsto no diagrama do processo, mas não consta na documentação do processo ou nas definições da Portaria PRE-SETIN n.º 3/2018; não há detalhamento das atividades previstas, ou seja, o registro, análise, priorização, autorização e o acompanhamento da implantação das mudanças; e não consta a definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua, entre outros elementos.

Por fim, em resposta ao item 19 da RDI n.º 78/2020, o TRT informa que a implantação do processo ainda está em fase de planejamento.

Do exposto, conclui-se que, apesar de formalmente previsto, há necessidade de efetivamente definir e implantar o processo de gerenciamento de mudanças de TI no âmbito do Tribunal.

f) Gerenciamento de Configuração e Ativos de TI.

Em resposta ao item 23 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI está formalmente definido na Portaria PRE-SETIN n.º 3/2018 e disponibilizou, como evidência, termo de abertura



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

de projeto com o objetivo de implantar o processo de gerenciamento de configuração, fluxo do processo “auditar configuração” e um documento descrevendo, em linhas gerais, o que é um processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, seu escopo, objetivos e possíveis melhorias com sua implantação.

Da análise da documentação, verificou-se que não existe uma definição do processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI do TRT contemplando, claramente, os papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos; o detalhamento das atividades previstas no processo, em especial quanto à identificação dos itens de configuração (ICs); o estabelecimento de controles internos que assegurem a manutenção, atualização e histórico das configurações dos ICs; a definição de um modelo lógico dos serviços, ativos e infraestrutura, que classifica os ICs e registra as dependências e/ou conexões entre eles; e a manutenção de uma base de dados de gerenciamento de configuração (BDGC) com o registro dos ICs (itens de configuração) e seus relacionamentos, entre outros elementos.

Do exposto, conclui-se que, apesar de formalmente previsto, há necessidade de efetivamente definir e implantar o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI no âmbito do Tribunal.

g) Gerenciamento de Liberação e Implantação de Serviços de TI.

Assim como ocorreu com o processo de gerenciamento de mudanças de TI, em resposta ao item 26 da RDI n.º 78/2020, o



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

TRT informou que o processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI foi formalmente definido na Portaria PRE-SETIN n.º 3/2018 e disponibilizou, como evidência o fluxo do processo mapeado e um documento descrevendo, em linhas gerais, o que é o processo, seu escopo, macroatividades e possíveis melhorias com sua implantação.

Da análise da documentação, verificou-se, novamente, que se trata de uma descrição genérica do processo, em que não há definição dos papéis e responsabilidades; descrição mínima das atividades realizadas nas etapas de planejamento, construção e teste, implantação, revisão e fechamento; previsão de plano de liberação e aceite da liberação; e a definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

Quanto à implantação do processo, em resposta ao item 28 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o fluxo do processo está automatizado na ferramenta Assyst, mas que o processo ainda não está em pleno uso.

Do exposto, conclui-se que, apesar de formalmente previsto, há necessidade de efetivamente definir e implantar o processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI no âmbito do Tribunal.

h) Gerenciamento de Conhecimento de TI.

Em resposta aos itens 30 e 31 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de conhecimento definido e formalmente instituído.

Sem prejuízo, da amostra da base de conhecimento existente na ferramenta de gerenciamento de serviços de TIC -



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Assyst, encaminhada em resposta ao item 14 da RDI n.º 6/2021, confirmou-se que, em que pese o TRT disponha de procedimento de registro de conhecimento informatizado, não se trata de um processo de gerenciamento de conhecimento definido e implementado, pois inexistem controles que assegurem a manutenção contínua das informações na base de conhecimento de TI do Tribunal.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de conhecimento objetiva garantir que a pessoa certa tenha o conhecimento correto, no momento que necessita, para entregar e apoiar os serviços de TI requeridos pelo negócio por meio da concepção e manutenção de bases de conhecimento de TI.

Nesse sentido, cabe salientar a importância da integração do processo de gerenciamento de conhecimento de TI com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação no ambiente de TI. Os processos citados são fontes de informação e promovem atualizações constantes nas bases de conhecimento.

Do exposto, conclui-se pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de conhecimento de TI no Tribunal.

i) Gerenciamento de Eventos de TI.

Em resposta ao item 34 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de eventos de TI formalmente instituído.

O processo de gerenciamento de eventos visa, a partir do monitoramento de eventos e baseando-se nos padrões de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

desenho de serviço e Acordo de Nível de Serviço (ANS), detectar desvios da operação normal ou esperada de um serviço, recomendando a ação de controle apropriada, e proporcionando, assim, redução de interrupções de serviços, gerenciamento de serviços mais eficiente, mais tempo disponível para inovação e redução do consumo de recursos da organização.

Conclui-se, portanto, que há necessidade de definir e formalizar o processo de gerenciamento de eventos de TI, alinhado com as boas práticas preconizadas pelo *framework* ITIL, contendo, no mínimo: a definição dos papéis e responsabilidades; o detalhamento das atividades previstas no processo, entre estas, detecção (monitoramento de eventos), classificação (ex.: informativos operacionais, alertas e exceções) e resposta ao evento; procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho de serviço e ANS; interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e a definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

j) Gerenciamento de Incidentes de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de incidentes de TI formalmente instituído, por meio da Portaria PRE-SETIN n.º 001/2018.

O processo de gerenciamento de incidentes tem como propósito restaurar a operação normal de um serviço o mais rápido possível, minimizando os impactos adversos nas operações de negócio, mantendo a satisfação dos usuários e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

possibilitando que os níveis acordados de qualidade de serviço sejam mantidos.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que não consta a realização de pesquisa de satisfação junto ao usuário no fechamento do chamado, bem como, apesar de haver a definição de indicadores de desempenho, não foram estabelecidas suas respectivas metas com vistas à melhoria contínua do processo.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de incidentes de TI no âmbito do Tribunal.

k) Cumprimento de Requisições de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de cumprimento de requisições de TI definido e formalmente instituído, por meio da Portaria PRE-SETIN n.º 001/2018.

O processo de cumprimento de requisições visa, principalmente, tratar as requisições de serviço de usuários de forma a garantir sua satisfação, provendo um canal rápido e eficaz para que requisitem e recebam serviços padronizados e pré-definidos, além de ajudar com informações gerais, reclamações ou comentários.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, constatou-se que não há realização de pesquisa de satisfação junto ao usuário no fechamento do chamado, bem como, apesar de haver a definição de indicadores de desempenho, não foram estabelecidas suas respectivas metas com vistas à melhoria contínua do processo.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de cumprimento de requisições de TI no âmbito do Tribunal.

1) Gerenciamento de Problemas de TI.

Em resposta ao item 42 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de problemas de TI formalmente instituído.

O processo de gerenciamento de problemas visa diagnosticar a causa raiz dos incidentes, formular uma solução efetiva e duradora, documentar e comunicar os erros conhecidos, além de iniciar ações para melhoria ou correção da situação, evitando assim, o surgimento de novos problemas e/ou a recorrência de incidentes, podendo causar a indisponibilidade dos serviços, com conseqüente impacto adverso para a organização.

Conclui-se, portanto, que há necessidade de definir e formalizar o processo de gerenciamento de problemas, alinhado com as boas práticas preconizadas pelo *framework* ITIL, contendo, no mínimo:

- a definição dos papéis e responsabilidades;
- o detalhamento das atividades previstas no processo, entre estas, detecção, registro, categorização, priorização, investigação e diagnóstico, solução de contorno, registro de erro conhecido, resolução, fechamento de problemas e revisão de problemas graves;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- a interface com os processos de gerenciamento de incidentes e gerenciamento de mudança; e
- a definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

2.10.1.2 Manifestação dos Gestores

Em sua manifestação, o TRT ratificou os apontamentos feitos no tocante aos processos de gerenciamento de catálogo de serviço de TI; de capacidade de TI; de disponibilidade de TI; de conhecimento de TI; de mudanças de TI; de configuração e ativos de TI; e de liberação e implantação de serviços de TI, bem como acrescentou que a implantação dos processos será priorizada em seu PDTIC 2020-2021, que se encontra em fase de elaboração.

Quanto ao processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, o TRT destacou que a fase para definição dos acordos de nível de serviços (ANS) entre a TI e as unidades usuárias está em etapa de implantação no TRT10, por meio do PA SEI 0004561-61.2019.5.10.8000. Informou que os ANS já foram definidos, de acordo com o catálogo de serviços de TI do Tribunal e já foram encaminhados às áreas pertinentes para validação e a aprovação.

Informou ainda que, apesar de não finalizada a implantação dos ANS, no tocante ao apontamento de ausência de monitoramento da satisfação dos usuários com os níveis de serviços estabelecidos, por ocasião da finalização dos chamados, um e-mail é encaminhado ao usuário demandante, a fim de avaliar os serviços prestados pelas áreas envolvidas na solução do respectivo chamado. Nesse sentido, o TRT encaminhou



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

amostra de e-mail para comprovação do monitoramento da satisfação dos usuários realizado pela TI.

Na mesma esteira, no tocante à necessidade de realização de pesquisa de satisfação nos processos de incidentes de TI e de cumprimento de requisições de TI, o TRT consignou que realiza pesquisa de satisfação dos serviços prestados pela TI na finalização de cada chamado, por meio de um e-mail encaminhado ao usuário demandante, no intuito de avaliar os serviços prestados pela TI. Para evidenciar, o TRT sinalizou a amostra do e-mail encaminhado pela ferramenta de gestão de serviço do TRT.

Em relação aos demais apontamentos para os processos de gerenciamento de nível de serviço de TI, de incidentes de TI e de cumprimento de requisições de TI, o TRT consignou sua concordância e informou que envidará os esforços necessários para a melhoria contínua dos processos.

2.10.1.3 Análise e conclusão

Da análise da documentação apresentada pelo TRT em sua manifestação, verificou-se o monitoramento da satisfação do negócio com os ANS firmados, bem como a realização de pesquisa de satisfação dos usuários quanto aos incidentes e requisições atendidas pela TI. Assim sendo, verifica-se que estes apontamentos estão superados.

Quanto ao estabelecimento dos acordos de nível de serviço (ANS), em que pesem as informações trazidas pelo TRT em sua manifestação, verifica-se que as ações adotadas até o presente momento não são suficientes para afastar o achado de auditoria.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Do exposto, ante a concordância do TRT com os demais apontamentos feitos pela equipe de auditoria, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento nos processos que apoiam o gerenciamento de serviços de TI no Tribunal.

2.10.1.4 Objetos analisados

- Manifestação e documentação encaminhada pelo TRT em resposta às RDIs n.ºs 78/2020 e 6/2021.

2.10.1.5 Critérios de auditoria

- ITIL V3.

2.10.1.6 Evidências

- Resposta ao Questionário de Gestão de TI - itens 2, 3, 5, 6, 7, 10, 11, 14, 15, 18, 19, 22, 23, 26, 28, 30, 31, 34, 38, 39 e 42;
- Resposta à RDI n.º 6/2021 - itens 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 14;
- Modelo do Processo de Gerenciamento de Nível de Serviços;
- Modelo do Processo de Gerenciamento do Catálogo de Serviços;
- Catálogo de Serviços de TI;
- Catálogo de Serviços Técnicos;
- Processo de Gerenciamento de Capacidade;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- Documento Mapeamento do processo de mudanças bizagi;
- Documento Texto sobre mapeamento de mudanças;
- Termo de Abertura do Projeto Gerenciamento de Configuração e Ativo de Serviço;
- Documento Mapeamento do processo auditar configuração;
- Documento Texto sobre mapeamento da configuração;
- Documento Mapeamento do processo liberações bizagi;
- Documento Texto sobre mapeamento de liberações;
- Amostra da base de conhecimento;
- Relatório de Consultoria Modelo do Processo de Gerenciamento de Incidentes; e
- Relatório de Consultoria Modelo do Processo de Cumprimento de Requisição.

2.10.1.7 Causas

- Falhas no modelo de gerenciamento de serviços de TI;
- Fase incipiente de implantação dos processos de gerenciamento de serviços de TI;
- Falhas no processo de gerenciamento de mudanças; e
- Inexistência de processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.10.1.8 Efeitos

- Risco no gerenciamento dos serviços TI;
- Risco de indisponibilidade nos serviços de TI; e
- Risco de insatisfação das áreas de negócio com a disponibilidade dos serviços de TI.

2.10.1.9 Proposta de encaminhamento

Recomendar ao TRT da 10^a Região que:

I- aprimore e implante seu processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) controles internos que assegurem a integração com os processos de gerenciamento de catálogo de serviço, de capacidade e de disponibilidade na definição e aferição das metas dos níveis de serviço;
- b) estabelecimento dos acordos de nível de serviço para os serviços disponibilizados pela TI, contendo, no mínimo: definição das metas de qualidade e de desempenho; e papéis e responsabilidades da unidade de TI e do negócio; e
- c) estabelecimento dos acordos de nível operacional que suportam os acordos de nível de serviço acordados com o negócio para os serviços entregues pela TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

II- aprimore seu processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) revisão do catálogo de serviço de TI para o negócio, de forma a conter, no mínimo, os seguintes elementos: ANS acordados para os serviços, quem pode solicitar os serviços e a forma de solicitação dos serviços disponíveis;
- b) revisão do catálogo de serviço técnico, de forma a conter, no mínimo, os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs); e
- c) definição de metas para os indicadores de desempenho do processo, com vistas à sua melhoria contínua.

III- aprimore e implante seu processo de gerenciamento de capacidade de TI, incluindo a definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IV- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) definição das atividades desenhar, implementar, medir, gerenciar e melhorar a



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

disponibilidade dos serviços e componentes de TI;

- c) definição e aferição de indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços e componentes individuais de TI; e
- d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

V- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de mudanças de TI, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) detalhamento das atividades previstas no processo, quanto ao registro; análise e priorização, prevendo a identificação dos impactos e a avaliação e classificação dos riscos; autorização; e acompanhamento da implantação das mudanças;
- c) documentação do encerramento das mudanças;
- d) comunicação das justificativas das mudanças rejeitadas ou não aprovadas aos requisitantes;
- e) controles internos que assegurem o registro de todas as mudanças de itens de configuração no Sistema de Gerenciamento de Configuração (SGC); e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

f) definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

VI- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) detalhamento das atividades previstas no processo, em especial quanto à identificação dos itens de configuração (ICs), contendo, no mínimo: definição dos critérios para a seleção dos ICs e seus componentes, identificadores únicos, especificação dos atributos relevantes e proprietário responsável;
- c) controles internos que assegurem a manutenção, atualização e histórico das configurações dos ICs;
- d) definição de um modelo lógico dos serviços, ativos e infraestrutura, que classifica os ICs e registra as dependências e/ou conexões entre eles;
- e) manutenção de uma base de dados de gerenciamento de configuração (BDGC) com o registro dos ICs (itens de configuração) e seus relacionamentos;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- f) interface com os processos pertinentes, em especial com o processo de gerenciamento de mudanças; e
- g) definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

VII- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) descrição das atividades das etapas de planejamento, construção e teste, implantação, revisão e fechamento;
- c) plano de liberação e implantação, prevendo, entre outros elementos, a transferência de conhecimentos para os usuários e as funções de operação de serviço;
- d) interface com os processos de gerenciamento de mudanças e de configuração e ativos de TI; e
- e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

VIII- defina, aprove formalmente e implante seu processo de gerenciamento de conhecimento de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- b) descrição das atividades de concepção e manutenção das bases de conhecimento de incidentes e problemas;
 - c) controles internos que garantam sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação, com vistas à manutenção da base de conhecimento; e
 - d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.
- IX- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de eventos de TI, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:
- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
 - b) detalhamento das atividades previstas, contendo, no mínimo: detecção, classificação e resposta aos eventos;
 - c) procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho e Acordos de Nível de Serviço (ANS);
 - d) interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e
 - e) definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

X- aprimore seu processo de gerenciamento de incidentes de TI, definindo metas para os indicadores de desempenho, com vistas à sua melhoria contínua.

XI- aprimore seu processo de cumprimento de requisições de TI, definindo metas para os indicadores de desempenho, com vistas à sua melhoria contínua.

XII- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de problemas, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) detalhamento das atividades previstas, contendo, no mínimo: detecção, registro, categorização, priorização, investigação e diagnóstico, solução de contorno, registro de erro conhecido, resolução, fechamento de problemas e revisão de problemas graves;
- c) interface com o processo de gerenciamento de incidentes;
- d) interface com o processo de gerenciamento de mudanças; e
- e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.10.2 Avaliação da capacidade em gerenciamento de serviços de TI

A partir da análise dos processos de gerenciamento de serviços de TI pertencentes ao escopo desta auditoria, verificou-se que o TRT da 10ª Região encontra-se em um nível de capacidade Inicial, pois o índice de capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI) foi calculado em 0,67, conforme detalhado na Tabela 12.

Etapa	Processos ITIL	TRT10
Desenho de Serviço	Gerenciamento de Nível de Serviço	1
	Gerenciamento de Catálogo de Serviço	2
	Gerenciamento de Capacidade	1
	Gerenciamento de Disponibilidade	0
	Capacidade no Desenho de Serviços	1
Transição de Serviço	Gerenciamento de Mudança	0
	Gerenciamento de Configuração e de Ativo de Serviço	0
	Gerenciamento de Liberação e Implantação	0
	Gerenciamento de Conhecimento	0
	Capacidade na Transição de Serviços	0
Operação de Serviço	Gerenciamento de Evento	0
	Gerenciamento de Incidente	2
	Cumprimento de Requisição	2
	Gerenciamento de Problema	0
	Capacidade na Operação de Serviços	1
Capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI)		0,67

Tabela 12. iGerServTI apurado para o TRT da 10ª Região.

Passa-se à análise do nível de capacidade em cada etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Na etapa de desenho de serviço, destaca-se que a média na Justiça do Trabalho foi 1,49. Observa-se, portanto, que o TRT encontra-se em um nível inferior à média nacional, pois o índice apurado foi 1.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Acerca disso, cabe destacar que o único processo considerado efetivamente estabelecido nessa etapa foi o de gerenciamento de catálogo de serviço, o que contribuiu para que o TRT ficasse abaixo da média nacional, conforme ilustrado na Figura 38.

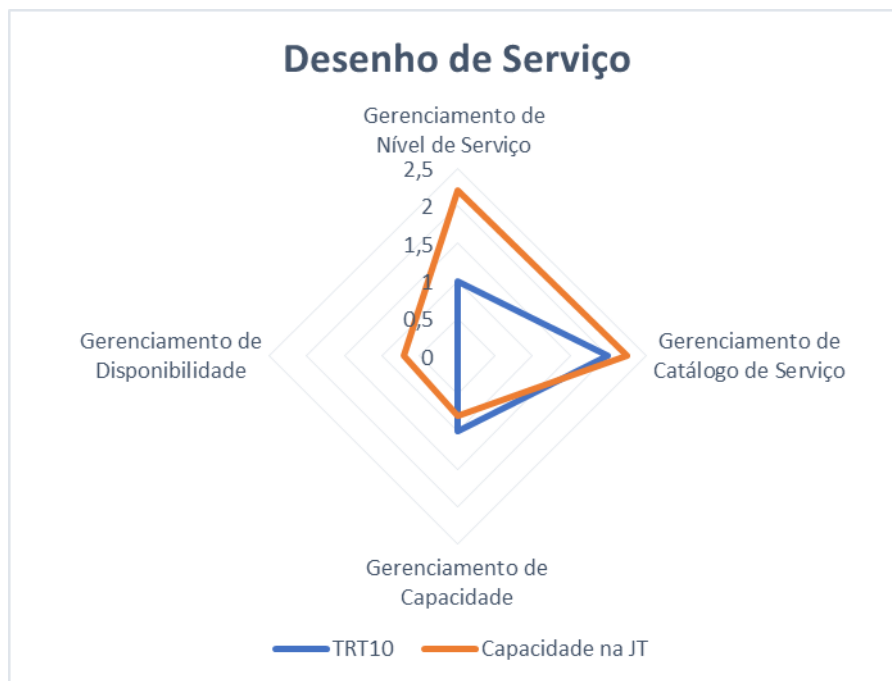


Figura 38. Nível de capacidade por processo na etapa de Desenho de Serviço.

Quanto à etapa de transição de serviço, cabe destacar que os quatro processos avaliados foram considerados inexistentes, o que implicou índice zerado, enquanto a média nacional foi 1,24.

Em relação à etapa de operação de serviço, verifica-se que o índice apurado foi 1, logo, inferior à média nacional, que foi 1,47. Acerca disso, destaca-se a inexistência dos processos de gerenciamento de evento e de problema, o que contribuiu para essa diferença em relação à média da Justiça do Trabalho, conforme a Figura 39.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

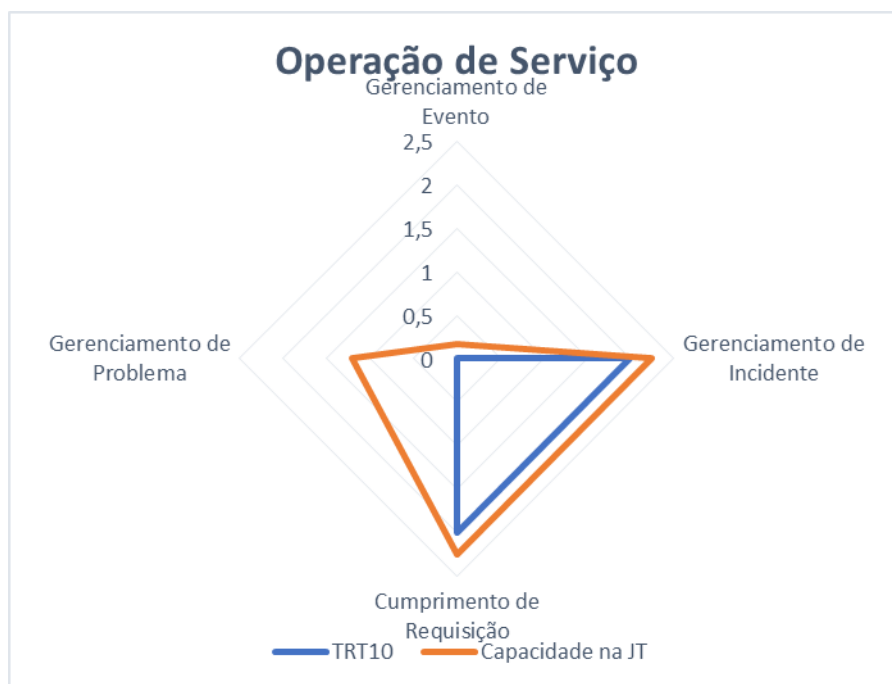


Figura 39. Nível de capacidade por processo na etapa de Operação de Serviço.

Como pode ser observado na Figura 40, os índices alcançados pelo TRT nas etapas de desenho de serviços e operação de serviços estão bem próximos da média na Justiça do Trabalho. Nesse sentido, constata-se que poucos aprimoramentos são necessários para que o TRT se enquadre na mesma realidade da média dos demais Tribunais Regionais do Trabalho.

Por outro lado, em relação à etapa de transição de serviços, verifica-se que há necessidade de aprimoramento, em especial quanto ao estabelecimento e à efetiva implantação dos processos considerados inexistentes, conforme os critérios adotados nesta avaliação.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

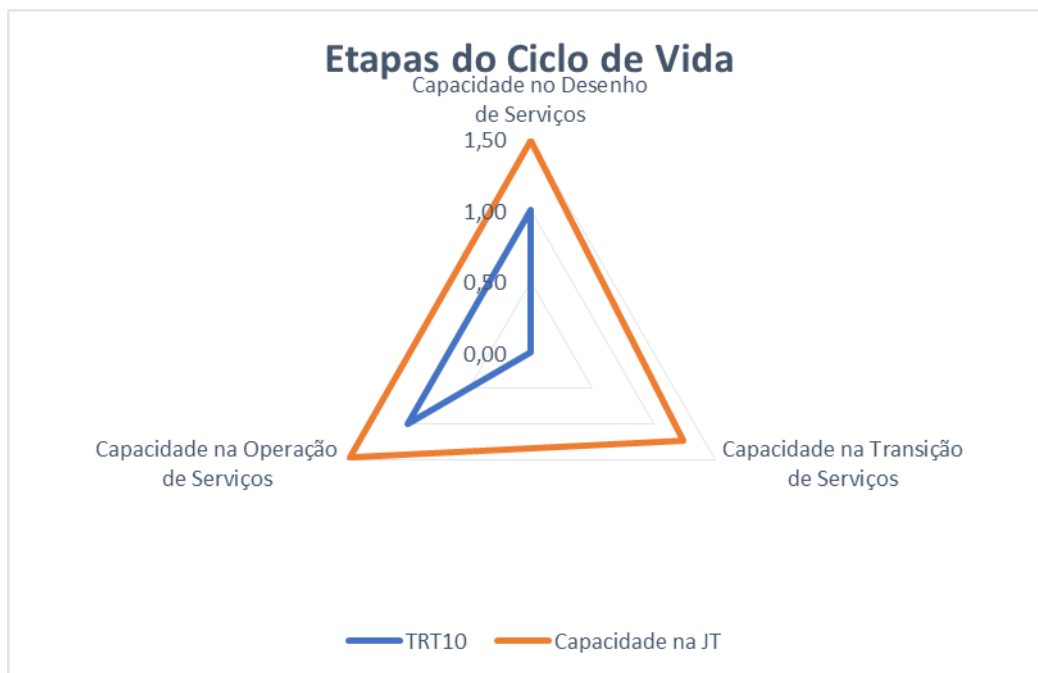


Figura 40. Nível de capacidade por etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Por fim, convém relembrar que iGerServTI não tem fim nele próprio. Isto é, não há qualquer proposição de que o TRT busque níveis aprimorados em todos os processos nas etapas do ciclo de vida dos serviços TI.

No entanto, o Tribunal deve avaliar se o diagnóstico apresentado pelo índice, somado à análise crítica de suas necessidades, de sua realidade e dos riscos relevantes, pode contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia que vise ao aprimoramento de sua capacidade no gerenciamento de serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.11 Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região

2.11.1 Falhas no gerenciamento de serviços de TI

2.11.1.1 Situação encontrada

Verificaram-se falhas no gerenciamento de serviços de TI do Tribunal, no tocante à definição, à formalização e/ou à implantação dos processos de trabalho que apoiam o planejamento, a execução e o monitoramento dos serviços de TI, consoante descrito a seguir.

a) Gerenciamento de Nível de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 2 e 3 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de nível de serviço de TI definido, mas que o processo não foi formalizado no âmbito do Tribunal.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se a oportunidade de melhoria do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal, em razão da falta de integração com os processos de gerenciamento de catálogo de serviço, de incidente, de capacidade e de disponibilidade, no que tange à definição e à aferição do cumprimento das metas dos níveis de serviço e da ausência de definição de indicadores e metas para a melhoria contínua do processo.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o gerenciamento de nível de serviço de TI consiste em planejar, coordenar, desenhar, acordar, monitorar e divulgar os resultados dos acordos de nível de serviço, com o intuito de assegurar que os



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

serviços sejam entregues pela TI buscando atender as expectativas e as necessidades do negócio. O acordo de nível de serviço (ANS), por sua vez, é um contrato firmado entre a área de TI e seus usuários, que contém as condições que um serviço precisa atender para ser considerado satisfatório e estabelecer critérios objetivos para medir a qualidade e o desempenho do serviço.

Nesse sentido, verificou-se que o Tribunal firmou acordos de nível de serviço (ANS) para os principais serviços de TI, com a definição de metas de disponibilidade, de tempo médio para restauração dos serviços e, em alguns casos, metas de tratamento de incidentes e requisições. Entretanto, em resposta ao item 6 da RDI n.º 6/2021, o TRT informou que os ANS não são monitorados e mensurados periodicamente para verificação de seus cumprimentos.

Por conseguinte, em resposta ao item 5 da RDI n.º 6/2021, o TRT informou que não foram estabelecidos os acordos de nível operacional (ANO) para suportar os ANS definidos junto às áreas de negócio.

Acerca disso, cumpre ressaltar que, à luz das definições do *framework* ITIL, critério de auditoria adotado nesta avaliação, o gerenciamento de nível de serviço inclui as atividades de desenvolver e gerenciar os acordos de nível operacional (ANO) para garantir o alinhamento de suas metas com as metas dos acordos de nível de serviço (ANS). Ainda, segundo a boa prática, o ANO deve ser estabelecido entre as unidades internas da TI envolvidas na entrega ou na solução de demandas de um serviço, com o objetivo de garantir que o acordo de nível de serviço com o negócio seja cumprido. Assim



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

sendo, o ANO é um instrumento imprescindível no gerenciamento de nível de serviço.

Ante o exposto, conclui-se pela necessidade de aprimoramento e formalização do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal.

b) Gerenciamento de Catálogo de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 6 e 7 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI definido e formalizado.

Sem prejuízo, da análise do catálogo de serviços de TI encaminhado pelo TRT, verificou-se a ausência de alguns elementos mínimos, tais como: acordo de nível de serviço (ANS) firmado para o serviço, quem pode solicitar o serviço disponibilizado e a forma de solicitação dos serviços de TI.

Verificou-se, ainda, que o TRT não dispõe de catálogo de serviço técnico, consoante resposta ao item 9 da RDI n.º 6/2021.

No tocante a isso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento do catálogo de serviço de TI tem como objetivo prover e manter uma fonte única de informação sobre todos os serviços operacionais e aqueles que estão sendo preparados para entrar em produção. O catálogo de serviço de TI para o negócio é um instrumento que reúne todos os serviços que a área de tecnologia da informação oferece e as principais informações sobre elas para os usuários. Esse catálogo deve conter a descrição do serviço, quem pode solicitá-lo, como solicitar (processos e ferramentas), os níveis de qualidade e disponibilidade acordados, prazo para restabelecimento do



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

serviço, entre outras informações relevantes para dar visão e transparência aos produtos entregues pela TI. Já o catálogo de serviço técnico é um instrumento interno da TI, que deve conter os detalhes de todos os serviços e seus relacionamentos com os componentes e com os itens de configuração (ICs) necessários para o seu funcionamento.

Conclui-se, portanto, pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI no Tribunal.

c) Gerenciamento de Capacidade de TI.

Em resposta aos itens 10 e 11 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de capacidade de TI definido e formalizado.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de capacidade tem o objetivo de garantir que todos os recursos de TI que compõem um determinado serviço sejam monitorados e medidos, e que os dados coletados sejam registrados, analisados e reportados. Entre suas principais atividades, estão monitoramento, análise, ajuste e implementação eficiente das capacidades dos serviços e de seus componentes. Logo, por meio do gerenciamento de capacidade, busca-se o atendimento dos requisitos relacionados à capacidade e desempenho do ambiente de TI para um acordo de serviço a um custo viável.

À luz do *framework* ITIL, o processo de gerenciamento de capacidade de TI compreende o subprocesso de capacidade de negócio, que visa assegurar que as necessidades atuais e futuras do negócio sejam consideradas nas operações de TI, bem



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

como os subprocessos de capacidade de serviço e capacidade de componentes, nos quais se gerencia, controla e prevê o desempenho, a utilização e as cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI.

Assim sendo, o processo de gerenciamento de capacidade tem grande importância no gerenciamento dos serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.

Conclui-se, portanto, pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de capacidade o Tribunal.

d) Gerenciamento de Disponibilidade de TI.

Em resposta aos itens 14 e 15 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de disponibilidade de TI definido e formalizado.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI é o processo responsável por garantir que os serviços de TI atendam às necessidades atuais e futuras de disponibilidade do negócio de uma maneira eficiente e com um custo adequado. Entre suas principais atividades estão desenho, implementação, mensuração, gerenciamento e melhoria contínua da disponibilidade dos serviços e componentes de TI.

Compreende o escopo do processo de gerenciamento de disponibilidade de TI também observar os aspectos de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços de TI e dos componentes que os suportam, por meio de indicadores de disponibilidade que mensuram, por exemplo, o



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

tempo médio entre as falhas ou incidentes de um serviço e o tempo médio de restauração de um serviço.

Portanto, o processo de gerenciamento de disponibilidade tem grande importância no gerenciamento dos serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.

Pelo exposto, conclui-se pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de disponibilidade no Tribunal.

e) Gerenciamento de Mudanças de TI.

Em resposta ao item 19 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de mudanças de TI foi formalmente estabelecido por meio da Portaria n.º 619/2018/SGP.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que, na descrição da atividade "Avaliar e priorizar mudanças em pauta", os impactos no ambiente são analisados, mas não há menção à avaliação e classificação dos riscos envolvidos na mudança. Nesse sentido, visando maior segurança na aprovação nas requisições de mudanças, convém que o processo seja aprimorado no sentido de estabelecer controles internos que garantam a avaliação e classificação desses riscos.

Outro ponto de melhoria está no item 4.9, em que ocorre o registro da não aprovação de uma requisição de mudança e o motivo. Constatou-se que o processo não descreve se essas justificativas são comunicadas aos requisitantes, o que contribui para a compreensão do funcionamento do processo



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

e conseqüentemente para a sua eficiência. Por último, destaca-se que não houve definição de indicadores e metas para o processo com vistas à sua melhoria contínua.

Em relação ao modelo de Requisição de Mudança (RdM) utilizado no processo, verificou-se que não há definição dos procedimentos de escalada, caso ocorra algum problema na execução da mudança. Acerca disso, convém ressaltar que o planejamento do escalonamento de questões relativas a desvios durante a execução das mudanças contribui para a eficiência do processo e mitiga os riscos da mudança não alcançar seus objetivos ou gerar impacto no serviço alterado.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de mudanças de TI no âmbito do Tribunal.

f) Gerenciamento de Configuração e Ativos de TI.

Em resposta ao item 23 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo foi formalmente instituído, por meio da Portaria n.º 614/2018/SGP.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que o processo define os papéis e responsabilidades e detalha as atividades de dois subprocessos, quais sejam: "Manter configuração" e "Auditar configuração".

Em relação à manutenção da configuração, constatou-se que o processo não contempla o detalhamento dos critérios para a seleção dos itens de configuração (ICs) e seus componentes, bem como a previsão de especificação dos atributos relevantes para cada IC.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Acerca disso, cabe destacar que a previsão desses controles, na etapa de identificação dos ICs que irão compor a Base de Dados de Gerenciamento de Configuração (BDGC), contribui para a completude dessa base e para a eficiência e eficácia do processo.

Outro ponto de aprimoramento está na definição de indicadores e metas do processo com vistas à sua melhoria contínua.

Por fim, em resposta ao item 24, o TRT informou que o processo ainda não é executado e que sua implantação está em fase de estudo.

Do exposto, conclui-se que pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI no âmbito do Tribunal.

g) Gerenciamento de Liberação e Implantação de Serviços de TI.

Em resposta ao item 26 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de liberação e implantação formalmente instituído.

Acerca disso, cabe destacar que o processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI visa o planejamento e o controle das diferentes versões ou atualizações de *software/hardware* que afetem os serviços corporativos de TI, de modo que o processo se realize em compasso com as outras aplicações e sistemas da organização e alinhado com as necessidades do negócio.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Conclui-se, portanto, que há necessidade de definir e formalizar o processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI, contendo, no mínimo: a definição dos papéis e responsabilidades; a descrição das etapas de planejamento, construção e teste, implantação, revisão e fechamento; interface com os processos de gerenciamento de mudanças e de configuração e ativos de TI; e a definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

h) Gerenciamento de Conhecimento de TI.

Em resposta aos itens 30 e 31 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de conhecimento definido e formalmente instituído.

Sem prejuízo, da amostra dos registros de conhecimento, norma de procedimento e FAQ para os colaboradores da Central de Serviços, encaminhada em resposta ao item 13 da RDI n.º 6/2021, confirmou-se que, em que pese o TRT disponha de procedimento de registro de conhecimento, não se trata de um processo de gerenciamento de conhecimento definido e implementado, pois inexistem controles que assegurem a manutenção contínua das informações na base de conhecimento de TI do Tribunal.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de conhecimento objetiva garantir que a pessoa certa tenha o conhecimento correto, no momento que necessita, para entregar e apoiar os serviços de TI requeridos pelo negócio por meio da concepção e manutenção de bases de conhecimento de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Nesse sentido, cabe salientar a importância da integração do processo de gerenciamento de conhecimento de TI com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação no ambiente de TI. Os processos citados são fontes de informação e promovem atualizações constantes nas bases de conhecimento.

Do exposto, conclui-se pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de conhecimento de TI no Tribunal.

i) Gerenciamento de Eventos de TI.

Em resposta aos itens 34 e 35 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de eventos de TI definido, mas não formalmente instituído.

O processo de gerenciamento de eventos de TI visa, a partir do monitoramento de eventos e baseando-se nos padrões de desenho de serviço e Acordo de Nível de Serviço (ANS), detectar desvios da operação normal ou esperada de um serviço, recomendando a ação de controle apropriada, proporcionando a redução de interrupções de serviços, maior eficiência no gerenciamento de serviços de TI e a redução do consumo de recursos da organização.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que não há procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho e os Acordos de Nível de Serviço (ANS), bem como não consta a definição de indicadores e estabelecimento de metas com vistas à sua melhoria contínua.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Quanto à implantação do processo, em resposta ao item 14 da RDI n.º 6/2021, em que foi solicitada a identificação de 10 eventos de TI, o Tribunal encaminhou a captura de telas de sua solução de monitoramento com diversos registros de eventos ocorridos, entre 11 de fevereiro e 9 de abril de 2021.

Da análise da amostra dos eventos identificados, verificou-se o monitoramento de eventos como a queda de umidade na sala cofre, indisponibilidade do cluster de storage do PJE e indisponibilidade do servidor do sistema SIGEP.

Considera-se, portanto, que o processo encontra-se parcialmente implantado, pois se limita ao monitoramento desses eventos, não contemplando as outras etapas previstas em sua definição, como a categorização dos eventos, seu direcionamento e tratamento, com vistas a mitigar os riscos relacionados à sua ocorrência.

Do exposto, conclui-se que há necessidade de aprimorar e efetivamente estabelecer o processo de gerenciamento de eventos de TI definido pelo Tribunal.

j) Gerenciamento de Incidentes de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de incidentes de TI definido, mas não formalmente instituído.

O processo de gerenciamento de incidentes tem como propósito restaurar a operação normal de um serviço o mais rápido possível, minimizando os impactos adversos nas operações de negócio, mantendo a satisfação dos usuários e possibilitando que os níveis acordados de qualidade de serviço sejam mantidos.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, constatou-se que o processo descreve os papéis e responsabilidades, as atividades previstas e contempla a interface com o processo de gerenciamento de problemas, entre outros elementos. No entanto, verificou-se que o processo carece da definição de indicadores e metas visando a sua melhoria contínua.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento do processo, bem como pela necessidade de sua formalização para que se torne uma norma de cumprimento obrigatório no âmbito do Tribunal.

k) Cumprimento de Requisições de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de cumprimento de requisições de TI definido, mas não formalmente instituído.

O processo de cumprimento de requisições visa, principalmente, tratar as requisições de serviço de usuários de forma a garantir sua satisfação, provendo um canal rápido e eficaz para que requisitem e recebam serviços padronizados e pré-definidos, além de ajudar com informações gerais, reclamações ou comentários.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, constatou-se que o processo descreve os papéis e responsabilidades, as atividades previstas e contempla a interface com o processo de gerenciamento de catálogo de serviços, entre outros elementos. No entanto, verificou-se que o processo carece da definição de indicadores e metas visando a sua melhoria contínua.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento do processo, bem como pela necessidade de sua formalização para que se torne uma norma de cumprimento obrigatório no âmbito do Tribunal.

1) Gerenciamento de Problemas de TI.

Em resposta aos itens 42 e 43 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de problemas de TI, mas não formalmente instituído.

O processo de gerenciamento de problemas visa diagnosticar a causa raiz dos incidentes, formular uma solução efetiva e duradora, documentar e comunicar os erros conhecidos, além de iniciar ações para melhoria ou correção da situação, evitando, assim, o surgimento de novos problemas e/ou a recorrência de incidentes, podendo causar a indisponibilidade dos serviços com conseqüente impacto adverso para a organização.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, constatou-se que o processo descreve os papéis e responsabilidades, as atividades previstas e contempla a interface com os processos de gerenciamento de incidentes e de gerenciamento de mudanças, entre outros elementos. No entanto, verificou-se que o processo carece da definição de indicadores e metas visando a sua melhoria contínua.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento do processo, bem como pela necessidade de sua formalização para que se torne uma norma de cumprimento obrigatório no âmbito do Tribunal.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.11.1.2 Manifestação dos Gestores

Em sua manifestação, o TRT ratificou os achados apresentados no Relatório de Fatos Apurados referente aos processos de gerenciamento de nível de serviço de TI; de catálogo de serviço de TI; de capacidade de TI; de disponibilidade de TI; de mudanças de TI; de configuração e ativos de TI; de liberação e implantação de serviços de TI; de conhecimento de TI; de incidentes de TI; cumprimento de requisições de TI; e de problemas de TI.

Em relação ao processo de gerenciamento de eventos de TI, o Tribunal consignou que discorda do achado de auditoria sobre a necessidade de implementar o processo devido à sua relação custo-benefício.

Ressaltou o Tribunal que a integração de centenas de eventos de TIC diários do Zabbix (a solução de monitoramento) para outra ferramenta de gestão que permita categorizar, direcionar, tratar, correlacionar e arquivar, entre outras atividades previstas no processo definido no TRT, implicaria custo excessivo de aquisição de *software*, bem como em necessidade de recursos humanos para executá-lo.

Por fim, o TRT destacou que, considerando as restrições orçamentárias em face da PEC do orçamento, aliada ao fato de sete profissionais do quadro de TIC estarem lotados fora da Secretaria de TIC, considera suficiente o monitoramento dos eventos, seguido de registro na ferramenta de gestão de serviços OTRS apenas daqueles eventos que causam incidentes, como por exemplo da indisponibilidade do serviço de internet das varas do interior ou do PJE.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.11.1.3 Análise e conclusão

Da análise da manifestação do Tribunal da 11^a Região, verificou-se que este ratificou os achados apresentados por essa ação de auditoria, com exceção do processo de gerenciamento de eventos de TI.

No tocante ao exposto pelo TRT quanto ao processo de gerenciamento de eventos de TI, impende ressaltar que a equipe de auditoria elaborou seus apontamentos a partir da análise da documentação do processo apresentada pelo Tribunal em resposta à RDI n.º 78/2020, na qual se pode verificar a previsão das atividades de categorização dos eventos, de direcionamento e de tratamento. Na ocasião, não foi evidenciada a efetiva implantação do processo em conformidade com a definição apresentada pelo Tribunal.

Quanto à limitação de seu quadro de pessoal de TI e às restrições orçamentárias, impende ressaltar que um dos benefícios da gestão por processos é a economia de recursos. Isto é, a definição de processos estruturados e bem planejados visa aumentar a eficiência e eficácia das organizações.

Ou seja, no caso do gerenciamento de serviços de TI, a gestão por processos contribui para melhorar a eficácia e eficiência na entrega e sustentação dos serviços de TI para o Tribunal, otimizando recursos, inclusive de pessoal.

Nesse sentido, verifica-se que a limitação do quadro de pessoal de TI e as restrições orçamentárias, conforme relatado pelo Tribunal, devem ser motivação para o estabelecimento de processos bem planejados e estruturados, pois um dos benefícios é a otimização da equipe técnica.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Acerca da preocupação de sobrecarga da equipe em virtude da lotação de pessoal especializado de TI em outras unidades do Regional, ressalta-se que esta questão não consta do escopo desta auditoria, entretanto, convém destacar que, conforme descrito na Introdução deste relatório, a adoção do *framework* ITIL como critério de auditoria sempre foi pautada na sua interpretação como um guia de melhores práticas e nunca como uma norma de cumprimento obrigatório. Fato que repercutiu nas propostas de encaminhamento feitas ao Tribunal, pois todas são recomendações, cabendo ao gestor avaliar a oportunidade e conveniência de implementá-las, considerando a realidade do Tribunal, os benefícios da implementação e os riscos relacionados.

Pelo exposto, em que pesem as informações trazidas pelo TRT quanto ao monitoramento dos eventos de TI, ratifica-se o achado de auditoria e as oportunidades de melhoria apontadas.

Conclui-se, portanto, pela oportunidade de aprimoramento nos processos que apoiam o gerenciamento de serviços de TI no Tribunal.

2.11.1.4 Objetos analisados

- Manifestação e documentação encaminhada pelo TRT em resposta às RDIs n.ºs 78/2020 e 6/2021.

2.11.1.5 Critérios de auditoria

- ITIL V3.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.11.1.6 Evidências

- Resposta ao Questionário de Gestão de TI - itens 2, 3, 6, 7, 10, 11, 14, 15, 18, 19, 22, 23, 26, 27, 30, 31, 34, 35, 38, 39, 42 e 43;
- Resposta à RDI n.º 6/2021 - item 5, 6, 8, 9, 13, 14 e 15;
- Gerenciamento de Nível de Serviço.
- Amostra dos Acordos de Nível de Serviço (ANS) para os serviços de TI;
- Catálogo de Serviço - OTRS;
- Manual do Processo de Gerenciamento de Mudanças Versão 1.1;
- Modelo de Requisição de Mudança (RdM);
- Manual do Processo de Gerenciamento de Configuração e Ativo de Serviço;
- Amostras das normas de procedimento e FAQ;
- Processo de Gerenciamento de Eventos;
- Processo de Gerenciamento de Incidentes;
- Processo de Cumprimento da Requisição; e
- Processo de Gerenciamento de Problema.

2.11.1.7 Causas

- Falhas no modelo de gerenciamento de serviços de TI; e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- Fase incipiente de implantação dos processos de gerenciamento de serviços de TI.

2.11.1.8 Efeitos

- Risco no gerenciamento dos serviços TI;
- Risco de indisponibilidade nos serviços de TI; e
- Risco de insatisfação das áreas de negócio com a disponibilidade dos serviços de TI.

2.11.1.9 Proposta de encaminhamento

Recomendar ao TRT da 11^a Região que:

I- aprimore e aprove formalmente seu processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) controles internos que assegurem a integração com os processos de gerenciamento de catálogo de serviço, incidentes, de capacidade e de disponibilidade na definição e aferição das metas dos níveis de serviço;
- b) controles internos que assegurem o monitoramento e a mensuração periódica dos acordos de nível de serviço firmados;
- c) estabelecimento dos acordos de nível operacional que suportam os acordos de nível de serviço firmados com o negócio para os serviços entregues pela TI; e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

II- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) descrição das atividades de estabelecer, manter, publicar e revisar o catálogo de serviços de TI;
- c) catálogo de serviço de TI para o negócio que contenha, no mínimo, os seguintes elementos: descrição dos serviços, os ANS acordados para os serviços, quem pode solicitar os serviços e a forma de solicitação dos serviços disponíveis;
- d) catálogo de serviço técnico que contenha, no mínimo, os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs); e
- e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

III- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de capacidade de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- b) descrição das atividades de monitoramento, análise, ajuste e implementação eficiente das capacidades dos serviços;
- c) definição dos subprocessos de capacidade de negócio, contendo, no mínimo, a descrição das atividades previstas;
- d) definição dos subprocessos de capacidade de serviço e de capacidade de componente, contendo, no mínimo, a descrição das atividades de gerenciamento, controle e previsão de desempenho, utilização e cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI; e
- e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IV- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) definição das atividades desenhar, implementar, medir, gerenciar e melhorar a disponibilidade dos serviços e componentes de TI;
- c) definição e aferição de indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços e componentes individuais de TI; e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

V- aprimore seu processo de gerenciamento de mudanças de TI, incluindo os seguintes elementos:

a) controles internos que garantam a avaliação e classificação dos riscos envolvidos nas mudanças na etapa de avaliação e priorização das mudanças;

b) controles internos que assegurem que as justificativas das mudanças rejeitadas, ou não aprovadas, sejam encaminhadas aos requisitantes;

c) definição de indicadores e metas do processo, com vistas à sua melhoria contínua; e

d) revisão do modelo de RdM (Requisição de Mudança), incluindo o planejamento dos procedimentos de escalada.

VI- aprimore e implante seu processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, incluindo os seguintes elementos:

a) detalhamento das atividades previstas no processo, em especial quanto à identificação dos itens de configuração (ICs), de forma a contemplar a definição dos critérios para a seleção dos ICs e seus



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

componentes e a previsão de especificação dos atributos relevantes de cada IC;

- b) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua; e
- c) controle internos que assegurem a sua plena observância.

VII- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) descrição das etapas de planejamento, construção e teste, implantação, revisão e fechamento;
- c) plano de liberação e implantação, prevendo, entre outros elementos, a transferência de conhecimentos para os usuários e as funções de operação de serviço;
- d) interface com os processos de gerenciamento de mudanças e de configuração e ativos de TI; e
- e) definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

VIII- defina, aprove formalmente e implante seu processo de gerenciamento de conhecimento de TI, contendo, no mínimo:



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) descrição das atividades de concepção e manutenção das bases de conhecimento de incidentes e problemas;
- c) controles internos que garantam sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação, com vistas à manutenção da base de conhecimento; e
- d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IX- aprimore e aprove formalmente o processo de gerenciamento de eventos de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho e Acordos de Nível de Serviço (ANS);
- b) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua; e
- c) controles internos que assegurem a sua plena observância.

X- aprimore e aprove formalmente seu processo de gerenciamento de incidentes de TI, definindo indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

XI- aprimore e aprove formalmente o processo de cumprimento de requisições de TI, definindo indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

XII- aprimore e aprove formalmente seu processo de gerenciamento de problemas de TI, definindo indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

2.11.2 Avaliação da capacidade em gerenciamento de serviços de TI

A partir da análise dos processos de gerenciamento de serviços de TI pertencentes ao escopo desta auditoria, verificou-se que o TRT da 11ª Região encontra-se em um nível de capacidade Inicial, pois o índice de capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI) foi calculado em 0,25, conforme detalhado na Tabela 13.

Etapa	Processos ITIL	TRT11
Desenho de Serviço	Gerenciamento de Nível de Serviço	0
	Gerenciamento de Catálogo de Serviço	0
	Gerenciamento de Capacidade	0
	Gerenciamento de Disponibilidade	0
	Capacidade no Desenho de Serviços	0
Transição de Serviço	Gerenciamento de Mudança	2
	Gerenciamento de Configuração e de Ativo de Serviço	1
	Gerenciamento de Liberação e Implantação	0
	Gerenciamento de Conhecimento	0
	Capacidade na Transição de Serviços	0,75
Operação de Serviço	Gerenciamento de Evento	0
	Gerenciamento de Incidente	0
	Cumprimento de Requisição	0
	Gerenciamento de Problema	0



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

	Capacidade na Operação de Serviços	0
	Capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI)	0,25

Tabela 13. iGerServTI apurado para o TRT da 11ª Região.

Passa-se à análise do nível de capacidade em cada etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Quanto às etapas de desenho de serviço e de operação de serviço, impende ressaltar que todos os processos avaliados foram considerados inexistentes, o que implicou um índice zerado para ambas.

Em relação à etapa de transição de serviço, enquanto a média na Justiça do Trabalho foi 1,24, o TRT alcançou o índice de 0,75. Acerca disso, convém destacar que os processos de gerenciamento de liberação e implantação e de conhecimento foram considerados inexistentes, conforme a Figura 41, o que impactou negativamente o índice mensurado.

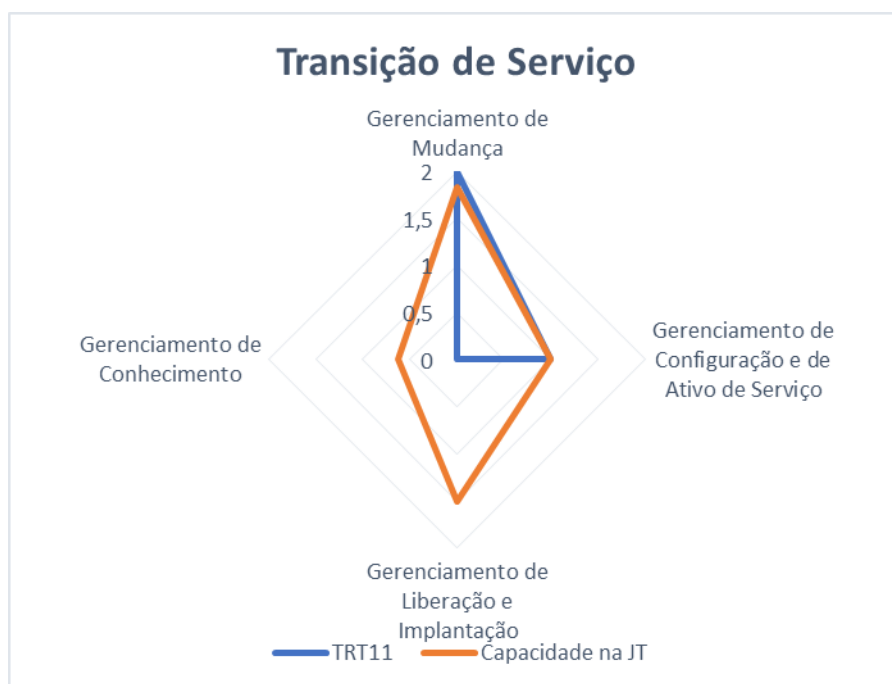


Figura 41. Nível de capacidade por processo na etapa de Transição de Serviço.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Como pode ser observado na Figura 42, os índices alcançados pelo TRT nas três etapas do ciclo de vida dos serviços de TI estão aquém da média na Justiça do Trabalho. Nesse sentido, constata-se que há necessidade de aprimoramento no gerenciamento de serviços de TI, em especial quanto ao estabelecimento e efetiva implantação dos processos considerados inexistentes, conforme os critérios adotados nesta avaliação.

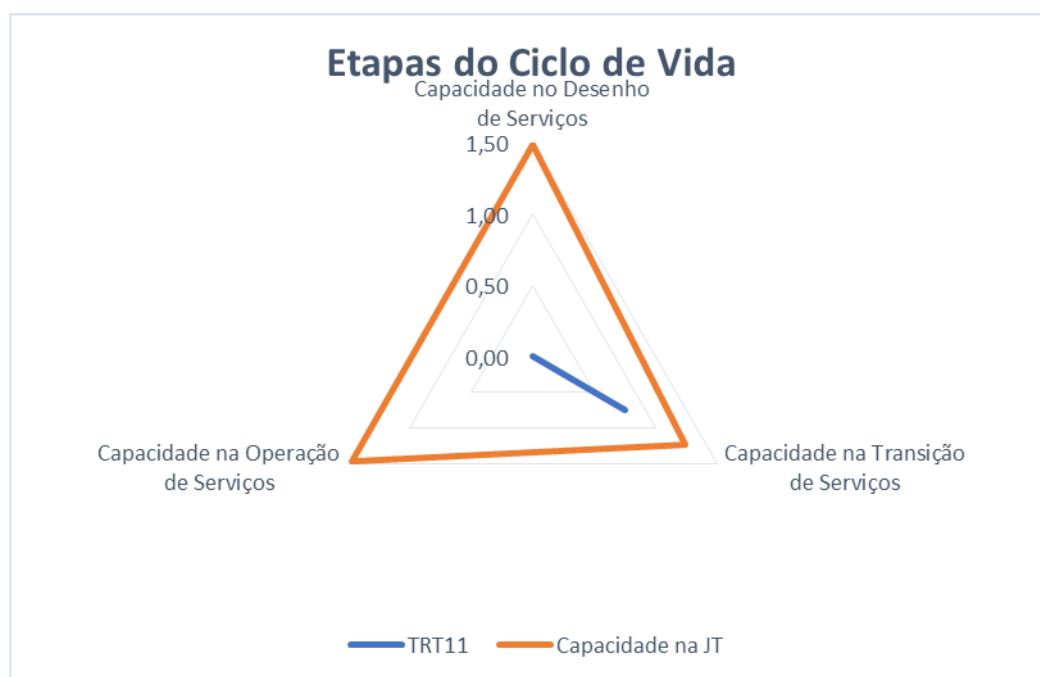


Figura 42. Nível de capacidade por etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Por fim, convém relembrar que iGerServTI não tem fim nele próprio. Isto é, não há qualquer proposição de que o TRT busque níveis aprimorados em todos os processos nas etapas do ciclo de vida dos serviços TI.

No entanto, o Tribunal deve avaliar se o diagnóstico apresentado pelo índice, somado à análise crítica de suas necessidades, de sua realidade e dos riscos relevantes, pode



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia que vise ao aprimoramento de sua capacidade no gerenciamento de serviços de TI.

2.12 Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região

2.12.1 Falhas no gerenciamento de serviços de TI

2.12.1.1 Situação encontrada

Verificaram-se falhas no gerenciamento de serviços de TI do Tribunal, no tocante à definição, à formalização e/ou à implantação dos processos de trabalho que apoiam o planejamento, a execução e o monitoramento dos serviços de TI, consoante descrito a seguir.

a) Gerenciamento de Nível de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 2 e 3 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de nível de serviço de TI definido e formalizado por meio da Portaria PRESI n.º 123/2016.

Da análise da documentação acostada, verificou-se a oportunidade de melhoria do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal, em razão da ausência de monitoração da satisfação dos usuários com os níveis de serviço estabelecidos, da falta de integração com os processos de gerenciamento de capacidade e de disponibilidade, no que tange à definição e à aferição do cumprimento das metas dos níveis de serviço.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Verificou-se, ainda, a oportunidade de aprimoramento nos acordos de nível de serviço (ANS) do Tribunal, visto que, pela documentação encaminhada, não foi possível identificar no ANS a definição das metas de qualidade e desempenho dos serviços e dos papéis e responsabilidades da TI e dos usuários. Em resposta ao item 4 da RDI n.º 6/2021, o TRT encaminhou, como amostra dos ANS estabelecidos, lista contendo os principais serviços de TI e o acordo de nível de serviço para tratamento de incidentes e requisições em dias. Exemplificando, observa-se que, para o serviço "PJe 1º Grau", foram firmados os seguintes ANS: de até 5 dias para "Corrigir dados/procedimento em PJe 1º Grau" e de até 1,67 dias para "Erro/Falha/Lentidão em PJe 1º Grau". Entretanto, observou-se que o ANS não definiu outras metas relevantes para o serviço, tais como: metas de disponibilidade, de capacidade e de restauração do serviço.

Por oportuno, cumpre ressaltar que o gerenciamento de nível de serviço de TI consiste em planejar, coordenar, desenhar, acordar, monitorar e divulgar os resultados dos acordos de nível de serviço, com o intuito de assegurar que os serviços sejam entregues pela TI, buscando atender às expectativas e às necessidades do negócio. O acordo de nível de serviço (ANS), por sua vez, é um contrato firmado entre a área de TI e seus usuários, que contém as condições que um serviço precisa atender para ser considerado satisfatório. Portanto, o ANS deve estabelecer critérios objetivos para medir a qualidade e o desempenho do serviço, definindo, por exemplo, metas de disponibilidade e de capacidade do serviço e não só o tempo de resolução de incidentes e requisições relativas ao serviço.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Assim sendo, em que pese o TRT tenha definido metas de tratamento de incidentes e requisições para os serviços disponibilizados, verifica-se a oportunidade de aprimoramento dos ANS na definição das metas de qualidade e desempenho para os serviços, bem como na definição das responsabilidades da TI e do negócio no acordo firmado.

Por conseguinte, em resposta ao item 5 da RDI n.º 6/2021, o TRT informou que não foram estabelecidos os acordos de nível operacional para suportar os ANS definidos junto às áreas de negócio.

Acerca disso, cumpre ressaltar que, à luz das definições do *framework* ITIL, critério de auditoria adotado nesta avaliação, o gerenciamento de nível de serviço inclui as atividades de desenvolver e gerenciar os acordos de nível operacional (ANO) para garantir o alinhamento de suas metas com as metas dos acordos de nível de serviço (ANS). Ainda, segundo a boa prática, o ANO deve ser estabelecido entre as unidades internas da TI envolvidas na entrega ou na solução de demandas de um serviço, com o objetivo de garantir que o acordo de nível de serviço com o negócio seja cumprido. Assim sendo, o ANO é um instrumento imprescindível no gerenciamento de nível de serviço.

Ante o exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal.

b) Gerenciamento de Catálogo de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 6 e 7 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de catálogo de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

serviço de TI definido e formalizado por meio da Portaria PRESI n.º 123/2016.

Da análise do processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI do Tribunal, verificou-se, entre outros elementos, a descrição das atividades manter, publicar e revisar o catálogo de serviços de TI, a descrição dos papéis e responsabilidades do grupo do catálogo de serviços e dos gerentes de mudança e liberação nas atividades do processo, suas interfaces com outros processos de gerenciamento de serviços de TI e a definição de indicadores de desempenho para o processo.

No entanto, constata-se a oportunidade de melhoria em razão da ausência de definição de metas para os indicadores de desempenho do processo, com vistas à sua melhoria contínua.

Acerca disso, cumpre esclarecer que indicadores de desempenho são parâmetros definidos para aferir como o processo está funcionando e as metas, por sua vez, são os valores desejados para os indicadores. Nesse sentido, os indicadores devem ser definidos com o intuito de contribuir para a melhoria contínua do processo. Assim sendo, observa-se que a simples mensuração dos indicadores, sem o estabelecimento de metas, dificilmente contribuirá para o cumprimento de seu propósito.

Da análise do catálogo de serviços de TI do TRT, verificou-se a oportunidade de melhoria em razão da ausência de alguns elementos mínimos, tais como: ANS acordado para o serviço, quem pode solicitar o serviço disponibilizado e a forma de solicitação dos serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Em relação ao catálogo de serviço técnico, observou-se também oportunidade de melhoria, uma vez que essa visão não contempla os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs).

Nesse sentido, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento do catálogo de serviço de TI tem como objetivo prover e manter uma fonte única de informação sobre todos os serviços operacionais e aqueles que estão sendo preparados para entrar em produção. O catálogo de serviço de TI para o negócio é um instrumento que reúne todos os serviços que a área de tecnologia da informação oferece e as principais informações sobre elas para os usuários. Esse catálogo deve conter a descrição do serviço, quem pode solicitá-lo, como solicitar (processos e ferramentas), os níveis de qualidade e disponibilidade acordados, prazo para restabelecimento do serviço, entre outras informações relevantes para dar visão e transparência aos produtos entregues pela TI. Já o catálogo de serviço técnico é um instrumento interno da TI, que deve conter os detalhes de todos os serviços e seus relacionamentos com os componentes e com os itens de configuração (ICs) necessários para o seu funcionamento.

Pelo exposto, conclui-se pela oportunidade de melhoria do processo gerenciamento de catálogo de serviço de TI no Tribunal.

c) Gerenciamento de Capacidade de TI.

Em resposta aos itens 10 e 11 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de capacidade de TI é executado, no entanto não está formalizado.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Ainda, em resposta à RDI n.º 78/2020, itens 12 e 13, o TRT informou que utiliza ferramenta informatizada para monitorar a capacidade dos ativos de infraestrutura e citou os três aspectos seguidos pelo Tribunal para o gerenciamento de capacidade, sendo: monitoramento do consumo do ambiente operacional; avaliação do aumento da demanda de capacidade por novos serviços; e histórico e previsão da evolução de consumo. Entretanto, em que pese as informações prestadas pelo TRT, observa-se que são procedimentos isolados, que não configuram um processo de trabalho definido e implantado de gerenciamento de capacidade de TI.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de capacidade tem o objetivo de garantir que todos os recursos de TI que compõem um determinado serviço sejam monitorados e medidos, e que os dados coletados sejam registrados, analisados e reportados. Entre suas principais atividades, estão monitoramento, análise, ajuste e implementação eficiente das capacidades dos serviços e de seus componentes. Logo, por meio do gerenciamento de capacidade, busca-se o atendimento dos requisitos relacionados à capacidade e desempenho do ambiente de TI para um acordo de serviço a um custo viável.

À luz do *framework* ITIL, o processo de gerenciamento de capacidade de TI compreende o subprocesso de capacidade de negócio, que visa assegurar que as necessidades atuais e futuras do negócio sejam consideradas nas operações de TI, bem como os subprocessos de capacidade de serviço e capacidade de componentes, nos quais se gerencia, controla e prevê o desempenho, a utilização e as cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Assim sendo, o processo de gerenciamento de capacidade tem grande importância no gerenciamento dos serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.

Conclui-se, portanto, pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de capacidade o Tribunal.

d) Gerenciamento de Disponibilidade de TI.

Em resposta aos itens 14 e 15 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI é executado, mas não está formalizado no Tribunal.

Da análise da documentação acostada, não obstante o TRT tenha informado que utiliza ferramenta informatizada para monitorar a disponibilidade dos ativos de infraestrutura e que adotou algumas medidas para melhorar a disponibilidade dos serviços de TI, verificou-se que não trata de um processo de gerenciamento de disponibilidade de TI definido e implantado.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI é o processo responsável por garantir que os serviços de TI atendam às necessidades atuais e futuras de disponibilidade do negócio de uma maneira eficiente e com um custo adequado. Entre suas principais atividades estão desenho, implementação, mensuração, gerenciamento e melhoria contínua da disponibilidade dos serviços e componentes de TI.

Compreende o escopo do processo de gerenciamento de disponibilidade de TI também observar os aspectos de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços de TI e dos componentes que os suportam, por meio de indicadores de disponibilidade que mensuram, por exemplo, o tempo médio entre as falhas ou incidentes de um serviço e o tempo médio de restauração de um serviço.

Assim sendo, o processo de gerenciamento de disponibilidade tem grande importância no gerenciamento dos serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.

Do exposto, conclui-se pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de disponibilidade no Tribunal.

e) Gerenciamento de Mudanças de TI.

Em resposta ao item 19 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de mudanças de TI foi formalmente estabelecido por meio da Portaria PRESI n.º 123/2016.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que, na descrição da atividade "Avaliar e priorizar mudanças em pauta", os impactos no ambiente são analisados, mas não há menção à avaliação e classificação dos riscos envolvidos na mudança. Nesse sentido, visando maior segurança na aprovação nas requisições de mudanças, convém que o processo seja aprimorado no sentido de estabelecer controles internos que garantam a avaliação e classificação desses riscos. Outro ponto de melhoria, conforme resposta do TRT ao item 12 da RDI n.º 6/2021, é a necessidade de definição de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

indicadores e metas para o processo com vistas à sua melhoria contínua.

Em relação ao modelo de Requisição de Mudança (RdM) utilizado no processo, verificou-se que não há definição das responsabilidades das autoridades de mudança, apenas a identificação do requisitante, e o registro dos procedimentos de escalada, caso ocorra algum problema na execução da mudança. Acerca disso, convém ressaltar que a definição das responsabilidades e o planejamento do escalonamento de questões relativas a desvios durante a execução das mudanças contribuem para a eficiência do processo e mitiga os riscos da mudança não alcançar seus objetivos ou gerar impacto no serviço alterado.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de mudanças de TI no âmbito do Tribunal.

f) Gerenciamento de Configuração e Ativos de TI.

Verificou-se que o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI foi formalizado por meio da Portaria PRESI n.º 123/2016.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que o processo descreve os papéis e responsabilidades, bem como as etapas dos dois subprocessos manter e auditar configuração.

Em relação à manutenção da configuração, constatou-se que o processo não contempla, na etapa de identificação dos itens de configuração (ICs), a definição dos critérios para a



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

seleção dos ICs e seus componentes, assim como a previsão de especificação dos atributos relevantes para cada IC.

Acerca disso, ressalta-se que a previsão desses controles, na etapa de identificação dos ICs que irão compor a Base de Dados de Gerenciamento de Configuração (BDGC), contribui para a completude dessa base e para a eficiência e eficácia do processo.

Outro ponto de aprimoramento, é que, conforme resposta do TRT ao item 15 da RDI n.º 6/2021, o processo carece da definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

Em relação à implantação do processo, impende ressaltar a resposta do TRT ao item 24 da RDI n.º 78/2020, em que foi informado que não há um sistema que suporte o processo de gerenciamento de configuração e ativos de serviço de TI compilando todas as configurações.

Isto é, verifica-se que, apesar de constar na descrição do processo, a manutenção de uma Base de Dados de Gerenciamento de Configuração (BDGC), na prática isso não ocorre.

A título de exemplo, quando solicitada uma amostra de registros de sua BDGC (RDI n.º 6/2021 - item 14), o Tribunal reiterou que o controle é realizado em diversas ferramentas e disponibilizou amostra selecionada em três ferramentas distintas, com grande variação de detalhamento de atributos entre os tipos de ICs.

Na mesma esteira, quando questionado acerca da existência de um modelo lógico dos serviços, ativos e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

infraestrutura e seus relacionamentos com os ICs (RDI n.º 6/2021 - item 16), o Tribunal disponibilizou a representação gráfica de alguns componentes do PJe, da rede de dados metropolitana e da conexão com a Internet. Da análise do modelo, verifica-se que se trata uma documentação complementar, elaborada pela equipe técnica do TRT, mas não de um produto extraído dos registros de sua BDGC.

Observa-se, portanto, que a operação do processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI do TRT requer esforço da equipe técnica na manutenção das diversas bases, além de controles manuais para gerar os produtos esperados do processo.

Constata-se, portanto, que, apesar do esforço do TRT para a implementação do processo, esta implementação ainda deve ser aprimorada, no sentido de integrar essas bases de dados dispersas em uma Base de Dados de Gerenciamento de Configurações, conforme preconizado pelo *framework* ITIL. Isto é, uma base de dados que armazene os registros de configuração durante todo o seu ciclo de vida, contendo os atributos e relacionamentos dos ICs e que possibilite o registro de outras informações associadas aos ICs, como os registros de incidentes e problemas.

Do exposto, em que pese o esforço do Tribunal na implementação do processo gerenciamento de configuração e ativos de TI, verifica-se que sua implantação deve ser aperfeiçoada e conclui-se pela oportunidade de seu aprimoramento.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

g) Gerenciamento de Liberação e Implantação de Serviços de TI.

Verificou-se que o processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI foi tratado em conjunto com o processo de gerenciamento de mudanças, por meio da Portaria PRESI n.º 123/2016.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que o processo descreve os papéis e responsabilidades, bem como suas macroatividades.

Em relação aos planos de liberação, verificou-se que não há previsão de controle interno que assegure a transferência de conhecimentos para os usuários, medida importante para dar maior efetividade na utilização dos novos serviços que são liberados.

Outro ponto de melhoria, assim como ocorreu com o gerenciamento de mudanças, é a definição de indicadores e metas do processo com vistas à sua melhoria contínua.

Conclui-se, portanto, pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI instituído pelo Tribunal.

h) Gerenciamento de Conhecimento de TI.

Em resposta aos itens 30 e 31 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de conhecimento definido e formalmente instituído. No entanto, o TRT informou que o processo é executado parcialmente nos procedimentos de suporte da Central de Serviços.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Da análise das amostras dos registros de conhecimento existentes nas ferramentas Confluence e Assyst, encaminhadas em resposta ao item 19 da RDI n.º 6/2021, confirmou-se que, em que pese o TRT disponha de procedimentos automatizados de registro de conhecimento, não se trata de um processo de gerenciamento de conhecimento definido e implementado, pois inexistem controles que assegurem manutenção contínua das informações nas bases de conhecimento de TI no Tribunal.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de conhecimento objetiva garantir que a pessoa certa tenha o conhecimento correto, no momento que necessita, para entregar e apoiar os serviços de TI requeridos pelo negócio, por meio da concepção e manutenção de bases de conhecimento de TI.

Nesse sentido, cabe salientar a importância da integração do processo de gerenciamento de conhecimento de TI com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação no ambiente de TI. Os processos citados são fontes de informação e promovem atualizações constantes nas bases de conhecimento.

Do exposto, conclui-se pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de conhecimento de TI no Tribunal.

i) Gerenciamento de Eventos de TI.

Em resposta aos itens 34 e 35 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de eventos de TI em execução, mas não formalmente instituído.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Acerca disso, cabe ressaltar que o Tribunal não apresentou documentação relacionada ao processo, logo se considera que o processo não está definido.

Quanto à execução do processo mencionada pelo TRT, solicitou-se, ao Tribunal a identificação de 10 eventos de TI, conforme item 20 da RDI n.º 6/2021. Em resposta, o TRT encaminhou a captura de telas de sua solução de monitoramento, apresentando o monitoramento do desempenho do sistema PJe e a indicação de eventos em aberto, no dia 8/4/2021, como a necessidade de substituição de bateria do nobreak, falha nos subsistemas dos servidores Blade, e a indisponibilidade do Web Service do PJe.

Da análise da documentação supracitada, considera-se que o Regional limita-se ao monitoramento de eventos.

Portanto, à luz do *framework* ITIL, critério de auditoria adotado nesta avaliação, o monitoramento dos eventos não é suficiente para caracterizar o processo de gerenciamento de eventos de TI, pois não há classificação desses eventos e a prescrição de respostas apropriadas à ocorrência destes, entre outros elementos.

De acordo com a boa prática, o processo de gerenciamento de eventos de TI visa, a partir do monitoramento de eventos e baseando-se nos padrões de desenho de serviço e Acordo de Nível de Serviço (ANS), detectar desvios da operação normal ou esperada de um serviço, recomendando a ação de controle apropriada, proporcionando a redução de interrupções de serviços, maior eficiência no gerenciamento de serviços de TI e a redução do consumo de recursos da organização.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Do exposto, conclui-se que o processo de gerenciamento de eventos de TI deve ser formalmente definido no âmbito do Tribunal, contemplando, no mínimo: a definição dos papéis e responsabilidades; o detalhamento das atividades previstas no processo, entre estas, detecção (monitoramento de eventos), classificação (ex.: informativos operacionais, alertas e exceções) e resposta ao evento; procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho de serviço e ANS; interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e a definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

j) Gerenciamento de Incidentes de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de incidentes de TI formalmente instituído, por meio da Portaria n.º 123/2016.

O processo de gerenciamento de incidentes tem como propósito restaurar a operação normal de um serviço o mais rápido possível, minimizando os impactos adversos nas operações de negócio, mantendo a satisfação dos usuários e possibilitando que os níveis acordados de qualidade de serviço sejam mantidos.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que o processo descreve os papéis e responsabilidades, as atividades previstas, contempla a interface com o processo de gerenciamento de problemas e prevê a realização da pesquisa de satisfação do usuário, entre outros elementos. Entretanto, não houve a definição de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

indicadores e o estabelecimento de metas com vistas à melhoria contínua do processo.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de incidentes de TI no âmbito do Tribunal.

k) Cumprimento de Requisições de TI.

resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de cumprimento de requisições de TI formalmente instituído, por meio da Portaria n.º 123/2016.

O processo de cumprimento de requisições visa, principalmente, tratar as requisições de serviço de usuários de forma a garantir sua satisfação, provendo um canal rápido e eficaz para que requisitem e recebam serviços padronizados e pré-definidos, além de ajudar com informações gerais, reclamações ou comentários.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que o processo descreve os papéis e responsabilidades, as atividades previstas, contempla a interface com o processo de gerenciamento de catálogo de serviços e prevê a realização da pesquisa de satisfação do usuário no encerramento do chamado, entre outros elementos. Entretanto, não houve a definição de indicadores e o estabelecimento de metas com vistas à melhoria contínua do processo.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de cumprimento de requisições de TI no âmbito do Tribunal.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

1) Gerenciamento de Problemas de TI.

Em resposta aos itens 42 e 43 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de problemas de TI formalmente instituído, por meio da Portaria n.º 123/2016.

O processo de gerenciamento de problemas visa diagnosticar a causa raiz dos incidentes, formular uma solução efetiva e duradora, documentar e comunicar os erros conhecidos, além de iniciar ações para melhoria ou correção da situação, evitando, assim, o surgimento de novos problemas e/ou a recorrência de incidentes, podendo causar a indisponibilidade dos serviços, com conseqüente impacto adverso para a organização.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que o processo descreve os papéis e responsabilidades, as atividades previstas e contempla a interface com os processos de gerenciamento de incidentes e mudanças, entre outros elementos. Entretanto, apesar de haver a definição de indicadores de desempenho, constatou-se que não foram estabelecidas suas respectivas metas com vistas à melhoria contínua do processo.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de problemas de TI no âmbito do Tribunal.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.12.1.2 Manifestação dos Gestores

Em sua manifestação, o TRT trouxe considerações acerca dos apontamentos feitos pela equipe de auditoria no Relatório de Fatos Apurados, relatadas a seguir.

No tocante ao processo de gerenciamento de nível de serviço, quanto à monitoração da satisfação do negócio com os acordos de nível de serviço (ANS) estabelecidos, o TRT consignou que o controle já é atendido por meio de indicadores avaliados periodicamente pelo Comitê de Governança de TIC - CGTIC. Esses indicadores monitoram os ANS estabelecidos para solução de incidentes e requisições referentes ao PJe e todos os demais serviços de TI. Acrescentou, ainda, que a avaliação da satisfação do negócio com os ANS é realizada por meio de pesquisa de satisfação.

Acerca da interação com os processos de gerenciamento de capacidade e de disponibilidade na definição e aferição das metas dos níveis de serviço, o TRT ratificou o apontamento e informou que os processos de gerenciamento de capacidade e disponibilidade estão em fase de elaboração, com prazos previstos para publicação em 12/06/23 e 10/12/21, respectivamente. Complementou a informação, consignando que se o Tribunal decidir por acatar a recomendação, o atendimento desta recomendação só poderá ser realizado por ocasião da implementação destes processos.

Quanto ao aprimoramento dos acordos de nível de serviço, o TRT registrou o entendimento que atender à recomendação de incluir mais parâmetros nos ANS representaria esforço adicional de implementação e medição de indicadores que não devem apresentar benefício considerável. Que os ANS



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

foram definidos pela consultoria contratada para definição dos processos de gerenciamento de serviços de TI considerando o prazo de resolução dos chamados por ser uma medição simples e significativa. Consignou, ainda, que o atendimento aos ANS, somado aos elevados níveis de satisfação dos usuários com os serviços de TIC, registrados desde 2016, o fizeram concluir pela eficácia da estratégia. Quanto à incrementação dos papéis e responsabilidades da TI e do negócio nos ANS, o TRT entendeu que estão definidos no processo atual, pelo fluxo e descrição do processo.

Também sobre a necessidade de estabelecer os acordos de nível operacional (ANO) para suportar os ANS, não obstante ratifique o apontamento, o TRT registrou seu entendimento de que, no atual cenário, o pronto atendimento à recomendação não seria razoável, visto que implicaria esforço considerável para definir e manter acordos que não devem apresentar benefício considerável. Destacou que a consultoria realizada para definição dos processos apontou que, embora os ANO sejam recomendados pelo *framework* ITIL, por serem fonte de complexidade e trabalho considerável, só seriam justificados nos casos em que a inexistência dos mesmos fosse problema para o atendimento dos ANS. Por esse motivo, o TRT optou por começar com a implementação mais simples dos ANS, sem os acordos de nível operacional.

Quanto ao processo de gerenciamento de catálogo de serviços de TI, o TRT consignou entender que, embora não estejam no Catálogo de Serviços de TI, os elementos citados no item "a" da recomendação já existem e já são atendidos pelo Tribunal. Nesse sentido, informou que "1. A *Central de Serviços* está estabelecida como único ponto de contato para



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

solicitação de serviços através dos meios disponibilizados e claramente definidos (Sistema Assyst, disponível na Intranet do TRT12, e o telefone da Central); 2. O catálogo de serviços está contemplado no Assyst, disponível para todos os usuários internos, devidamente logados na intranet. O catálogo está configurado para que o usuário logado só consiga ver os serviços que pode usar e para os quais pode solicitar serviços; e 3. O ANS acordado para cada oferta de serviço está devidamente registrado no catálogo.”.

Quanto à revisão e ao aprimoramento do catálogo de serviço técnico, o TRT informou que entende que a recomendação não deve ser atendida no momento e justificou que o registro e a manutenção atualizada dos relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração requer um esforço consideravelmente maior que os eventuais benefícios, principalmente com a adoção do modelo DevOps, no qual estas associações são gerenciadas na própria manutenção do ambiente.

Por fim, quanto à definição de indicadores e metas de desempenho para melhoria contínua do processo de catálogo de serviços de TI, o TRT listou algumas métricas associadas ao processo para as quais não é possível o estabelecimento de metas e destacou o entendimento de que, para viabilizar uma medição padronizada, os indicadores e metas deveriam ser definidos para todos os TRTs, pelo CSJT ou em comum acordo entre os Tribunais.

No tocante aos processos de gerenciamento de capacidade de TI, disponibilidade de TI e de eventos de TI, o TRT ratificou o achado e informou que, considerando a relação custo/benefício e as limitações do quadro de pessoal e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

orçamentárias para a contratação de consultoria, torna-se inviável a adoção de processos totalmente aderentes às recomendações do ITIL v3. Nesse sentido, propôs a definição destes processos baseada nas práticas atuais. O Tribunal informou que a definição dos processos serão realizados nessa sequência: eventos de TI, disponibilidade de TI e capacidade de TI. Nesse sentido, estimou a definição dos dois primeiros processos para dezembro de 2021 e do último para junho de 2023.

Em relação ao processo de gerenciamento de mudança o TRT corroborou o apontamento acerca da definição de indicadores e metas, com vistas à melhoria contínua do processo. Em seguida informou que, tanto nos casos de mudanças padrão como emergencial, o Comitê Consultivo responsável por analisar as respectivas requisições de mudanças avalia e classifica os riscos envolvidos ao aprovar ou rejeitar as mudanças e que essas deliberações são registradas em ata.

O Tribunal acrescentou que considerou este processo, junto com o processo de liberação e implantação, como um processo único com dois fluxos entrelaçados, e destacou que entende que a recomendação de incluir, em seu modelo de requisição de mudança (RdM), as responsabilidades das autoridades de mudança e os procedimentos de escalada não é aplicável pela forma como processo foi definido e implementado.

Nessa esteira, argumentou que, na RdM, o solicitante deve relacionar todos os itens envolvidos e que, na configuração do Assyst, ferramenta de suporte ao processo, ocorre a definição das tarefas associadas às áreas responsáveis



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

pelos itens. Acrescentou que, para ser analisada pelo Comitê Consultivo de Mudança (CCM), a RdM deve ser preenchida e as tarefas avaliadas pelas respectivas áreas, e ressaltou que o processo está centrado no trabalho do CCM com eventuais consultas aos técnicos envolvidos, que verificam a situação de cada RdM e os riscos envolvidos, sem necessidade de envolver as áreas de negócio ou escalar para outras áreas da administração.

Por fim, reiterou seu entendimento de que o processo de gerenciamento de mudanças de TIC atualmente implantado é claro quanto às atribuições e responsabilidades de todos os atores envolvidos, desde a abertura da requisição, análise e validação, autorização, implantação, revisão e encerramento.

Em relação ao processo de gerenciamento de liberação e implantação, o TRT corroborou o apontamento acerca da definição de indicadores e metas, com vistas à melhoria contínua do processo. Quanto à revisão do plano de liberação e implantação, o Tribunal informou que entende que já atende à recomendação proposta, por meio do seu plano de comunicação, que é parte integrante das informações necessárias para avaliação das mudanças submetidas ao CCM para aprovação.

Acerca disso, o TRT esclareceu que o solicitante da mudança deve informar no formulário de RdM quais pessoas e áreas devem ser comunicadas sobre a mudança que ocorrerá, considerando o impacto e indisponibilidade que a mudança poderá proporcionar.

Quanto ao processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, o TRT informa que entende que não é necessário manter documentação sobre os ICs e seus relacionamentos, pois



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

já estão incorporados nas ferramentas de trabalho e em sua rotina operacional.

Nessa linha, o TRT esclarece que os ICs são os principais itens de infraestrutura a serem monitorados, que cada tipo de IC tem um responsável pela sua gestão, que avalia e define quais itens precisam ser gerenciados, de acordo com seu conhecimento e experiência, com os normativos vigentes e o estudo de impacto no negócio, elaborado no início dos trabalhos de segurança da informação.

Uma vez selecionado o IC, o mesmo gestor define os componentes, especificações e atributos relevantes, e registra os itens e seus relacionamentos na ferramenta de monitoramento Zabbix. O TRT ainda destaca que, assim como os consultores contratados na época para a definição dos processos, entende que este registro é funcional e suficiente, e que a criação e manutenção de um banco de dados adicional com estas informações seria uma sobrecarga de trabalho considerável e que costuma ter informações desatualizadas por falhas nos procedimentos manuais necessários para sua manutenção. Ainda acrescenta que, com a adoção da infraestrutura ágil (DevOps), as informações dos ICs passam a ser registradas no repositório de controle de versão (Git), com parte do trabalho operacional.

Em relação à definição de um modelo lógico dos serviços, ativos e infraestrutura, o TRT informou que, em seu entendimento, a recomendação já está sendo atendida.

Esclareceu que, em sua ferramenta de monitoração, constam os modelos daquilo que é monitorado. Cada IC gerenciado tem registrado as suas relações com serviços e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

ativos, ou seja, o modelo lógico fica representado na configuração do monitoramento. Também reiterou que, de forma análoga ao exposto anteriormente, os riscos e problemas associados com a manutenção de modelos lógicos adicionais fora da ferramenta de monitoramento superam em muito eventuais benefícios não percebidos pela equipe do Tribunal.

Quanto à definição de indicadores e metas para o processo, o TRT também entendeu que a recomendação é atendida pelas metas de ANS e disponibilidade, que são formas de avaliar os resultados da gestão da configuração, já que não é possível atender rapidamente incidentes e requisições sem o devido registro dos ativos e configurações que precisam ser ajustadas, especialmente considerando que há mais de 5.000 itens gerenciados por uma equipe de 16 técnicos de infraestrutura.

Por fim, o TRT destacou que na consultoria foi apontado que a implementação tradicional deste processo era um dos maiores desafios e motivos de desistência do ITIL. A implementação, com um modelo lógico, um BD e a implementação do monitoramento, como instâncias separadas, demandaria grande trabalho para elaborar, um maior esforço de atualização, por ser manual, e grande possibilidade de inconsistências (e problemas derivados dessas).

Acrescentou que por este motivo foi decidido pela manutenção das informações num único local (a ferramenta de monitoramento) e destacou que a ferramenta também permite a obtenção das informações do modelo e do banco de dados sem o trabalho adicional. Concluiu informando que estão alterando a arquitetura dos sistemas, migrando para infraestrutura ágil e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

que essa mudança acrescenta outra fonte de informações de configuração (repositório de controle de versão), que é atualizado automaticamente como parte da rotina operacional e que considera que eventuais aprimoramentos devem aguardar a conclusão desta migração.

Em relação aos processos de gerenciamento de problemas de TI, o Tribunal ratificou o achado e estimou a definição do processo para dezembro de 2021.

Quanto aos processos de gerenciamento de Incidentes e cumprimento de requisições de TI, o TRT informou que considera atendidas as recomendações de definição de indicadores e metas para melhoria contínua dos processos, a partir dos indicadores e metas definidos no processo de gerenciamento de acordo de nível de serviço de TI, que refletem diretamente os resultados alcançados nos processos de incidentes e requisições de TI. Portanto, considera desnecessária a definição de indicadores adicionais para estes processos.

2.12.1.3 Análise e conclusão

Da análise da manifestação do TRT da 12^a Região, verificou-se que o Tribunal corrobora o entendimento dos auditores quanto à necessidade de definir, aprovar formalmente e implantar os processos de gerenciamento de capacidade de TI, de disponibilidade de TI, de conhecimento de TI e de eventos de TI e de aprimorar o processo de gerenciamento de problemas de TI. Nesse sentido, em que pesem as estimativas previstas para o atendimento às recomendações, persistem os achados referentes a estes processos.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

No tocante aos processos de gerenciamento de nível de serviço de TI e de catálogo de serviços de TI, não obstante as considerações e entendimentos apresentados pelo TRT, verifica-se que não foram encaminhadas documentações comprobatórias ou novos elementos capazes de afastar os achados. Na mesma esteira, cumpre destacar que as considerações e entendimentos do TRT não afastam as oportunidades de melhorias apontadas nos presentes achados de auditoria para ambos os processos.

Em relação ao processo de gerenciamento de mudanças, impende ressaltar que sua definição e implementação em conjunto com o processo de gerenciamento de liberação e implantação não afastam as oportunidades de melhorias apontadas no presente achado de auditoria para ambos os processos.

Em relação à avaliação e classificação dos riscos envolvidos nas mudanças, na etapa de avaliação e priorização das mudanças, em que pese o TRT declarar que essa avaliação e classificação ocorre nas reuniões do CCM e CCME, não foi disponibilizada documentação complementar que evidencie a ocorrência sistemática dessa prática, de forma a afastar a necessidade de estabelecer o controle interno proposto pela equipe de auditoria.

Acerca disso, impende ressaltar que, nas quatro atas de reuniões do CCM, disponibilizada pelo TRT em resposta à RDI n.º 6/2021, não foi possível identificar a avaliação de classificação dos riscos das mudanças analisadas.

Em relação à revisão do modelo de RdM, verifica-se que a definição de responsabilidades citada pelo Tribunal está restrita aos responsáveis pela execução de tarefas



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

relacionadas à mudança. Acerca disso, cabe esclarecer que o apontamento feito pela equipe de auditoria trata da definição de responsabilidades das autoridades da mudança específica. Ou seja, a definição de quem será responsável pela decisão de abortar a mudança, ou por acionar um plano de contingência ou um plano de *rollback*.

Na mesma esteira, quem será acionado quando ocorrer desvios na execução da mudança (escalonamento)? Por exemplo, quando faltar algum recurso ou se deparar com um cenário diferente do planejado para a mudança.

Isto posto, conclui-se pela manutenção do achado no sentido de aprimorar o processo de gerenciamento de mudança.

Em relação ao processo de gerenciamento de liberação e implantação, verifica-se que, apesar de o TRT descrever que possui plano de comunicação vinculado às requisições de mudanças (RdMs), constata-se que essa prática, de identificar quais pessoas e áreas devem ser comunicadas sobre a mudança que ocorrerá, considerando os possíveis impactos e indisponibilidade, não é suficiente para assegurar a transferência de conhecimentos para os usuários acerca dos novos serviços ou serviços de TI alterados, nos termos do presente achado de auditoria, visando contribuir para que as mudanças realizadas alcancem seus objetivos e contribuam com o negócio da organização.

Conclui-se, portanto, pela oportunidade de aprimoramento do processo gerenciamento de liberação e implantação.

Em relação ao processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, apesar de o TRT argumentar que,



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

no seu entendimento, as recomendações propostas estão sendo atendidas, constata-se que, em verdade, o Tribunal corrobora os apontamentos feitos pela equipe de auditoria.

Quanto à previsão de definição dos critérios para seleção dos ICs e a especificação dos atributos relevantes, depreende-se que o processo, de fato, não tem essa previsão. Isto é, em sua manifestação, o TRT consignou que *"cada tipo de IC tem um responsável pela sua gestão que avalia e define quais itens precisam ser gerenciados, de acordo com seu conhecimento e experiência, com os normativos vigentes e o estudo de impacto no negócio..."*, observa-se que a dependência de conhecimento/experiência do indivíduo não configura critérios objetivos e sistematizados em um processo, logo, conclui-se pela manutenção da recomendação proposta.

Em relação à definição de um modelo lógico dos serviços, ativos e infraestrutura, em que pese o TRT afirmar que, por meio de sua ferramenta de monitoramento, a recomendação é atendida, ressalta-se que, da análise dos modelos lógicos disponibilizados pelo TRT, em resposta à RDI n.º 6/2021, verificou-se que se trata de documentação complementar, elaborada pela equipe técnica do TRT, ou seja, não é um produto extraído dos registros de sua BDGC ou base de dados equivalente.

Ainda, em relação a essa documentação, convém destacar que não se extrai informações básicas, como quais serviços são afetados se determinado ativo for comprometido, por exemplo, um servidor de rede.

Em relação à definição dos indicadores e metas, apesar do entendimento do TRT, reitera-se a importância da



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

definição de indicadores e metas específicas para cada processo, pois só assim é possível aferir o desempenho dos processos e promover um ciclo de melhoria contínua para o gerenciamento de serviços de TI como um todo.

Por fim, há que se ressaltar que o TRT, ao longo de sua manifestação, faz inúmeras referências às dificuldades de se implementar diversas bases para o gerenciamento de configuração e ativos de TI, bem como dos riscos associados a esse tipo de implementação.

Constata-se, portanto, que o TRT corrobora os apontamentos da equipe de auditoria, pois assim ficou consignado no Relatório de Fatos Apurados:

Observa-se, portanto, que a operação do processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI do TRT requer esforço da equipe técnica na manutenção das diversas bases, além de controles manuais para gerar os produtos esperados do processo. (grifo nosso)

O cerne dos aprimoramentos identificados está na concepção e manutenção de uma base de dados de gerenciamento de configuração (BDGC) integrada, com o registro dos ICs (itens de configuração) e seus relacionamentos, de forma a contribuir com o gerenciamento de serviços de TI como um todo. Em momento algum houve qualquer tipo de proposição de definição de diversas bases ou de diferentes instâncias de base de dados, com atualização manual, pelo contrário, conforme o trecho do Relatório de Fatos Apurados transcrito acima.

Do exposto, conclui-se pela manutenção do presente achado de auditoria.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Quanto aos processos de gerenciamento de Incidentes e cumprimento de requisições de TI, considera-se que os indicadores de desempenho e suas metas definidos no processo de gerenciamento de nível de serviço, como o IAANS - Índice de Atendimento dos Acordo de Nível de Serviço pelos serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação, e o ISI - Índice de solução dos incidentes ocorridos no sistema PJe-JT, no prazo (conforme os Acordos de Nível de Serviço), são suficientes para afastar os achado de auditoria referente a estes processos.

Por todo exposto, constata-se o afastamento parcial do achado e ratifica-se a oportunidade de melhoria no gerenciamento dos serviços de TI do Tribunal.

2.12.1.4 Objetos analisados

- Manifestação e documentação encaminhada pelo TRT em resposta às RDIs n.ºs 78/2020 e 6/2021.

2.12.1.5 Critérios de auditoria

- ITIL V3.

2.12.1.6 Evidências

- Resposta ao Questionário de Gestão de TI - itens 2, 3, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 22, 23, 24, 26, 30, 31, 34, 35, 38, 39, 42 e 43;
- Resposta à RDI n.º 6/2021 - item 4, 5, 8, 9, 12, 14, 15, 16, 18, 19 e 20;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- Gerenciamento de Nível de Serviço;
- Amostra dos Acordos de Nível de Serviço (ANS) para os principais serviços de TI;
- Gerenciamento do Catálogo de Serviços;
- Captura de telas do Catálogo de Serviços de TI - Portal do TRT12;
- Catálogo Técnico de Serviços;
- Manual de gerenciamento de serviços de TI, Capítulo 8 - Gerenciamento de Mudança;
- Modelo de Requisição de Mudança (RdM).
- Manual de gerenciamento de serviços de TI, Capítulo 7 - Gerenciamento de Configuração e Ativos de Serviço;
- Amostra de registros da BDGC;
- Exemplos de modelo lógico de serviços;
- Manual de gerenciamento de serviços de TI, Capítulo 9 - Gerenciamento de Liberação e Implantação;
- Amostra da base de conhecimento;
- Processo de Gerenciamento de Incidentes;
- Processo de Cumprimento da Requisição; e
- Processo de Gerenciamento de Problema.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.12.1.7 Causas

- Falhas no modelo de gerenciamento de serviços de TI; e
- Fase incipiente de implantação dos processos de gerenciamento de serviços de TI.

2.12.1.8 Efeitos

- Risco no gerenciamento dos serviços TI; e
- Risco de indisponibilidade nos serviços de TI.

2.12.1.9 Proposta de encaminhamento

Recomendar ao TRT da 12^a Região que:

I- aprimore seu processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) controles internos que assegurem o monitoramento da satisfação do negócio com os acordos de nível de serviço estabelecidos;
- b) controles internos que assegurem a interação com os processos de gerenciamento de capacidade e de disponibilidade na definição e aferição das metas dos níveis de serviço;
- c) aprimoramento dos acordos de nível de serviço, de forma a conter, no mínimo:



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

definição das metas de qualidade e de desempenho; e papéis e responsabilidades da unidade de TI e do negócio; e

- d) estabelecimento dos acordos de nível operacional que suportam os acordos de nível de serviço acordados com o negócio para os serviços entregues pela TI.

II- aprimore seu processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) revisão do catálogo de serviço de TI para o negócio, de forma a conter, no mínimo, os seguintes elementos: ANS acordados para os serviços, quem pode solicitar os serviços e a forma de solicitação dos serviços disponíveis;
- b) revisão do catálogo de serviço técnico, de forma a conter, no mínimo, os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs); e
- c) definição de metas para os indicadores de desempenho do processo, com vistas à sua melhoria contínua.

III- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de capacidade de TI, contendo, no mínimo:



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
 - b) descrição das atividades de monitoramento, análise, ajuste e implementação eficiente das capacidades dos serviços;
 - c) definição dos subprocessos de capacidade de negócio, contendo, no mínimo, a descrição das atividades previstas;
 - d) definição dos subprocessos de capacidade de serviço e de capacidade de componente, contendo, no mínimo, a descrição das atividades de gerenciamento, controle e previsão de desempenho, utilização e cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI; e
 - e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.
- IV- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI, contendo, no mínimo:
- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
 - b) definição das atividades desenhar, implementar, medir, gerenciar e melhorar a disponibilidade dos serviços e componentes de TI;
 - c) definição e aferição de indicadores de disponibilidade, confiabilidade e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

sustentabilidade dos serviços e componentes individuais de TI; e

d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

V- aprimore seu processo de gerenciamento de mudanças de TI, incluindo os seguintes elementos:

a) controles internos que garantam a avaliação e classificação dos riscos envolvidos nas mudanças na etapa de avaliação e priorização das mudanças;

b) definição de indicadores e metas do processo, com vistas à sua melhoria contínua; e

c) revisão do modelo de RdM (Requisição de Mudança), incluindo as responsabilidades das autoridades de mudança e os procedimentos de escalada.

VI- aprimore seu processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, incluindo os seguintes elementos:

a) detalhamento das atividades previstas no processo, em especial quanto à identificação dos itens de configuração (ICs), contendo, no mínimo: definição dos critérios para a seleção dos ICs e seus componentes; e a especificação dos atributos relevantes de cada IC;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- b) definição de um modelo lógico dos serviços, ativos e infraestrutura, que classifica os ICs e registra as dependências e/ou conexões entre eles;
- c) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua; e
- d) a concepção e manutenção de uma base de dados de gerenciamento de configuração (BDGC) integrada, com o registro dos ICs (itens de configuração) e seus relacionamentos.

VII- aprimore seu processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) plano de liberação e implantação, prevendo, entre outros elementos, a transferência de conhecimentos para os usuários; e
- b) definição de indicadores metas, com vistas à sua melhoria contínua.

VIII- defina, aprove formalmente e implante seu processo de gerenciamento de conhecimento de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) descrição das atividades de concepção e manutenção das bases de conhecimento de incidentes e problemas;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- c) controles internos que garantam sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação, com vistas à manutenção da base de conhecimento; e
- d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IX- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de eventos de TI, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) detalhamento das atividades previstas, contendo, no mínimo: detecção, classificação e resposta aos eventos;
- c) procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho e Acordos de Nível de Serviço (ANS);
- d) interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e
- e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

X- aprimore seu processo de gerenciamento de problemas de TI, definindo metas para os



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

indicadores de desempenho, com vistas à sua melhoria contínua.

2.12.2 Avaliação da capacidade em gerenciamento de serviços de TI

A partir da análise dos processos de gerenciamento de serviços de TI pertencentes ao escopo desta auditoria, verificou-se que o TRT da 12ª Região encontra-se em um nível de capacidade Intermediário, pois o índice de capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI) foi calculado em 1,42, conforme detalhado na Tabela 14.

Etapa	Processos ITIL	TRT12
Desenho de Serviço	Gerenciamento de Nível de Serviço	2
	Gerenciamento de Catálogo de Serviço	2
	Gerenciamento de Capacidade	0
	Gerenciamento de Disponibilidade	0
	Capacidade no Desenho de Serviços	1
Transição de Serviço	Gerenciamento de Mudança	2
	Gerenciamento de Configuração e de Ativo de Serviço	1
	Gerenciamento de Liberação e Implantação	2
	Gerenciamento de Conhecimento	0
	Capacidade na Transição de Serviços	1,25
Operação de Serviço	Gerenciamento de Evento	0
	Gerenciamento de Incidente	3
	Cumprimento de Requisição	3
	Gerenciamento de Problema	2
	Capacidade na Operação de Serviços	2
Capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI)		1,42

Tabela 14. iGerServTI apurado para o TRT da 12ª Região.

Passa-se à análise do nível de capacidade em cada etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Na etapa de desenho de serviço, destaca-se que a média na Justiça do Trabalho foi 1,49. Observa-se, portanto, que o TRT encontra-se em um nível abaixo da média nacional, pois o índice apurado foi de 1.

Acerca disso, cabe destacar que os processos de gerenciamento capacidade e de disponibilidade foram considerados inexistentes, conforme ilustrado na Figura 43.

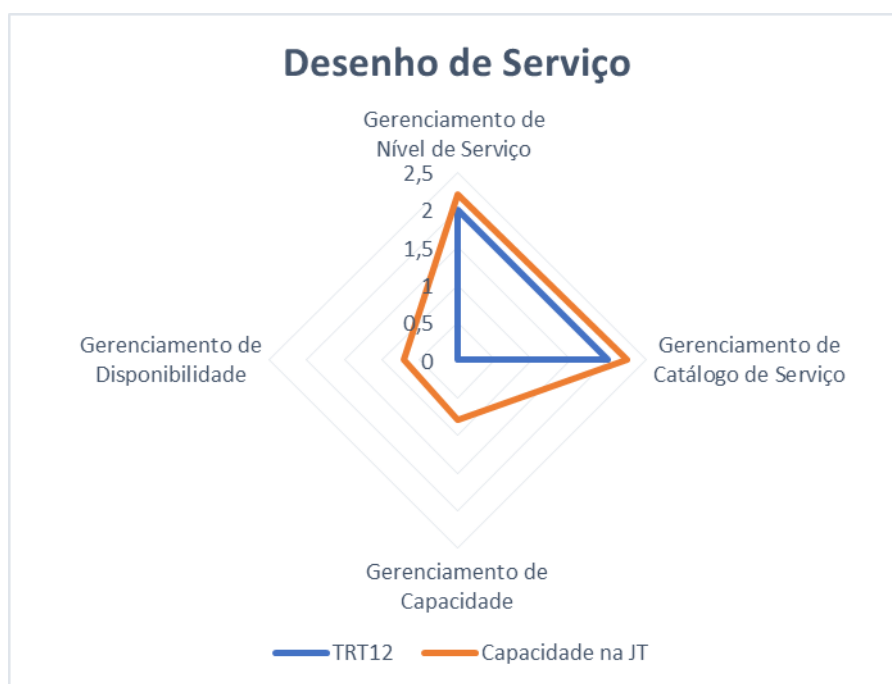


Figura 43. Nível de capacidade por processo na etapa de Desenho de Serviço.

Já na etapa de transição de serviço, a média nacional foi 1,24 e o TRT alcançou o índice de 1,25.

Acerca disso, convém ressaltar a necessidade da definição e efetiva implantação do processo de gerenciamento de conhecimento, considerado inexistente, conforme a Figura 44, o que impactou negativamente o índice mensurado, deixando-o próximo da média nacional.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

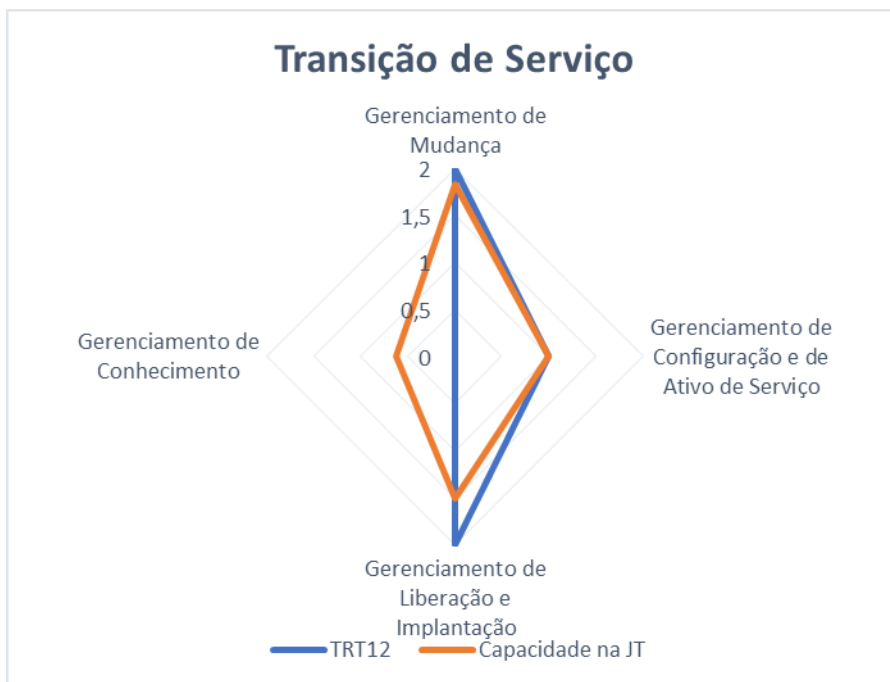


Figura 44. Nível de capacidade por processo na etapa de Transição de Serviço.

Em relação à etapa de operação de serviço, o índice apurado foi de 2, acima da média nacional, que foi 1,47.

Acerca dessa etapa, destaca-se a inexistência do processo de gerenciamento de evento, conforme a Figura 45.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

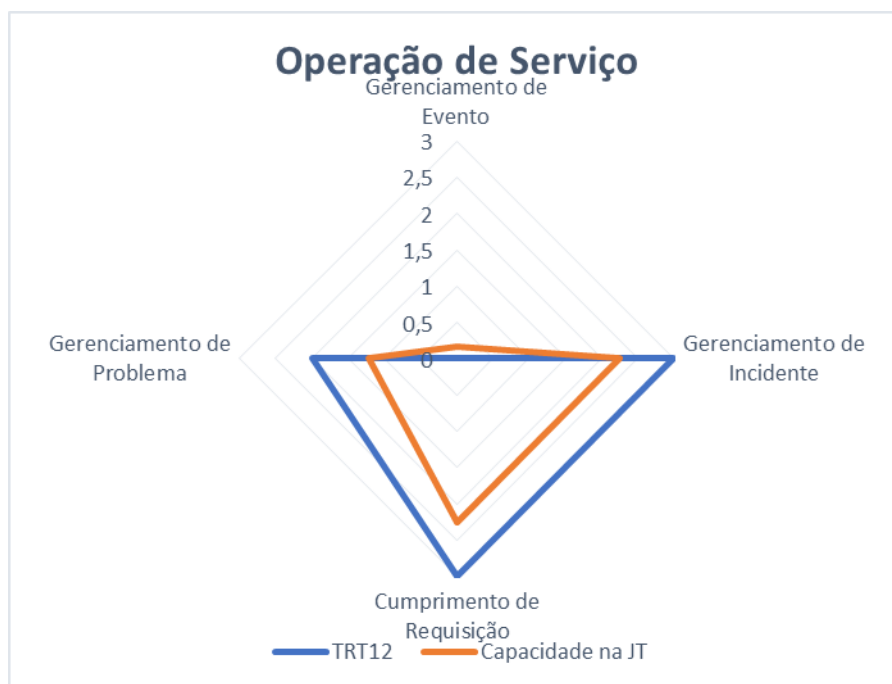


Figura 45. Nível de capacidade por processo na etapa de Operação de Serviço.

Como pode ser observada na Figura 46, a capacidade avaliada para as etapas de transição de serviços e operação de serviços estão bem próximas da média nacional.

Por outro lado, constata-se que o índice apurado para a etapa de desenho de serviços está abaixo da média na Justiça do Trabalho. Nesse caso, verifica-se a oportunidade de aprimoramentos, como a definição e efetiva implantação dos processos de gerenciamento de capacidade e de disponibilidade, ambos considerados inexistentes, de acordo os critérios adotados nesta avaliação.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

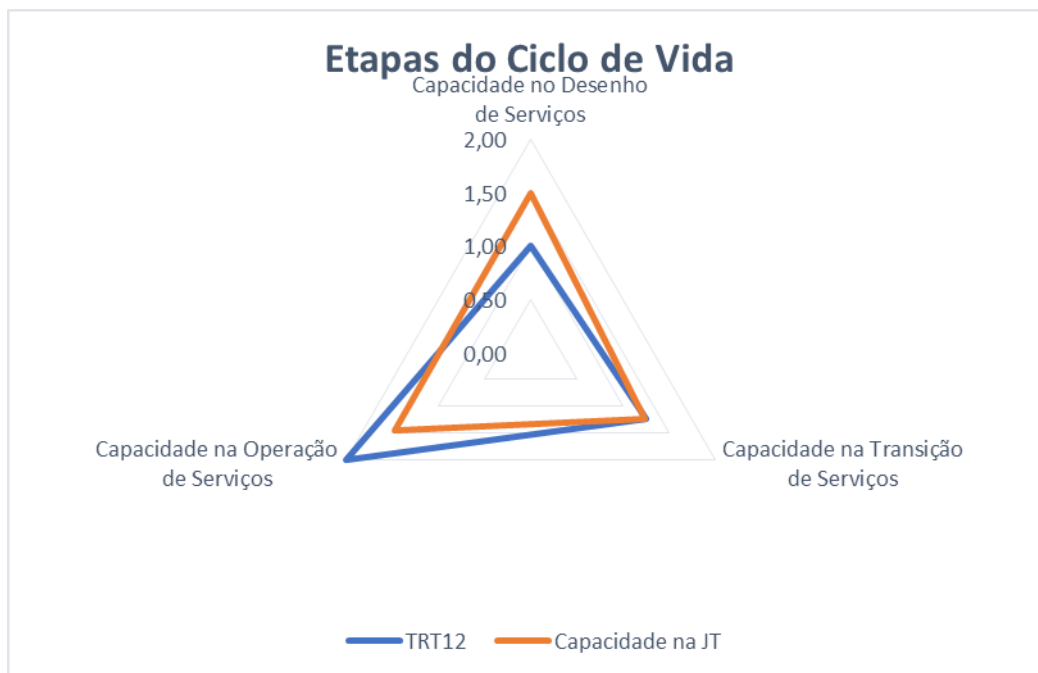


Figura 46. Nível de capacidade por etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Por fim, convém relembrar que iGerServTI não tem fim nele próprio. Isto é, não há qualquer proposição de que o TRT busque níveis aprimorados em todos os processos nas etapas do ciclo de vida dos serviços TI.

No entanto, o Tribunal deve avaliar se o diagnóstico apresentado pelo índice, somado à análise crítica de suas necessidades, de sua realidade e dos riscos relevantes, pode contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia que vise ao aprimoramento de sua capacidade no gerenciamento de serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.13 Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região

2.13.1 Falhas no gerenciamento de serviços de TI

2.13.1.1 Situação encontrada

Verificaram-se falhas no gerenciamento de serviços de TI do Tribunal, no tocante à definição, à formalização e/ou à implantação dos processos de trabalho que apoiam o planejamento, a execução e o monitoramento dos serviços de TI, consoante descrito a seguir.

a) Gerenciamento de Nível de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 2 e 3 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de nível de serviço de TI definido e formalizado por meio do Ato TRT GP n.º 440/2017.

Da análise da documentação acostada, verificou-se a oportunidade de melhoria do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal, em razão da falta de integração com os processos de gerenciamento de capacidade e de disponibilidade, no que tange à definição e à aferição do cumprimento das metas dos níveis de serviço.

Verificou-se, ainda, a oportunidade de aprimoramento nos acordos de nível de serviço (ANS) do Tribunal, visto que, pela documentação encaminhada, não foi possível identificar no ANS a definição das metas de qualidade e desempenho dos serviços e dos papéis e responsabilidades da TI e dos usuários. Em resposta ao item 4 da RDI n.º 6/2021, o TRT encaminhou, como amostra dos ANS estabelecidos, atas de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

reunião realizadas para definição dos acordos de nível de serviço, nas quais são acordadas metas para tratamento de incidentes e requisições em minutos. Como exemplo, observa-se que, para o serviço "Portal de Intranet/Internet", foi firmado o ANS de 1200 minutos. Observou-se, no entanto, que o ANS não definiu outras metas relevantes para o serviço, tais como: metas de disponibilidade, de capacidade e de restauração do serviço.

Por oportuno, cumpre ressaltar que o gerenciamento de nível de serviço de TI consiste em planejar, coordenar, desenhar, acordar, monitorar e divulgar os resultados dos acordos de nível de serviço, com o intuito de assegurar que os serviços sejam entregues pela TI buscando atender às expectativas e às necessidades do negócio. O acordo de nível de serviço (ANS), por sua vez, é um contrato firmado entre a área de TI e seus usuários, que contém as condições que um serviço precisa atender para ser considerado satisfatório. Portanto, o ANS deve estabelecer critérios objetivos para medir a qualidade e o desempenho do serviço, definindo, por exemplo, metas de disponibilidade e de capacidade do serviço e não só o tempo de resolução de incidentes e requisições relativas ao serviço.

Assim sendo, em que pese o TRT tenha definido metas de tratamento de incidentes e requisições para os serviços disponibilizados, verifica-se a oportunidade de aprimoramento dos ANS na definição das metas de qualidade e desempenho para os serviços, bem como na definição das responsabilidades da TI e do negócio no acordo firmado.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Por conseguinte, em resposta ao item 5 da RDI n.º 6/2021, o TRT informou que não foram estabelecidos os acordos de nível operacional para suportar os ANS definidos junto às áreas de negócio.

Acerca disso, cumpre ressaltar que, à luz das definições do *framework* ITIL, critério de auditoria adotado nesta avaliação, o gerenciamento de nível de serviço inclui as atividades de desenvolver e gerenciar os acordos de nível operacional (ANO) para garantir o alinhamento de suas metas com as metas dos acordos de nível de serviço (ANS). Ainda, segundo a boa prática, o ANO deve ser estabelecido entre as unidades internas da TI envolvidas na entrega ou na solução de demandas de um serviço, com o objetivo de garantir que o acordo de nível de serviço com o negócio seja cumprido. Assim sendo, o ANO é um instrumento imprescindível no gerenciamento de nível de serviço.

Ante o exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal.

b) Gerenciamento de Catálogo de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 6 e 7 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI está definido e formalizado por meio do Ato TRT GP n.º 114/2016.

Da análise do processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI do Tribunal, verificou-se, entre outros elementos, a descrição das atividades manter, publicar e revisar o catálogo de serviços de TI, a descrição dos papéis e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

responsabilidades do dono e do gerente do processo e a definição de indicadores de desempenho para o processo. No entanto, constata-se a oportunidade de melhoria em razão da ausência de metas estabelecidas para os indicadores de desempenho definidos no processo.

Acerca disso, cumpre esclarecer que indicadores de desempenho são parâmetros definidos para aferir como o processo está funcionando e as metas, por sua vez, são os valores desejados para os indicadores. Nesse sentido, os indicadores devem ser definidos com o intuito de contribuir para a melhoria contínua do processo. Assim sendo, observa-se que a simples mensuração dos indicadores, sem o estabelecimento de metas, dificilmente contribuirá para o cumprimento de seu propósito.

Quanto ao catálogo de serviço técnico, em resposta ao item 9 da RDI n.º 6/2021, o TRT informou que não possui visão do catálogo destinada aos serviços técnicos.

Acerca disso, cumpre esclarecer que o catálogo de serviço técnico é um instrumento interno da TI, que deve conter os detalhes dos serviços e seus relacionamentos com os componentes e com os itens de configuração (ICs) necessários para o seu funcionamento.

Pelo exposto, conclui-se pela oportunidade de melhoria do processo gerenciamento de catálogo de serviço de TI no Tribunal.

c) Gerenciamento de Capacidade de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Em resposta aos itens 10 e 11 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de capacidade de TI definido e formalizado.

No tocante a isso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de capacidade tem o objetivo de garantir que todos os recursos de TI que compõem um determinado serviço sejam monitorados e medidos, e que os dados coletados sejam registrados, analisados e reportados. Entre suas principais atividades, estão monitoramento, análise, ajuste e implementação eficiente das capacidades dos serviços e de seus componentes. Logo, por meio do gerenciamento de capacidade, busca-se o atendimento dos requisitos relacionados à capacidade e desempenho do ambiente de TI para um acordo de serviço a um custo viável.

À luz do *framework* ITIL, o processo de gerenciamento de capacidade de TI compreende o subprocesso de capacidade de negócio, que visa assegurar que as necessidades atuais e futuras do negócio sejam consideradas nas operações de TI, bem como os subprocessos de capacidade de serviço e capacidade de componentes, nos quais se gerencia, controla e prevê o desempenho, a utilização e as cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI.

Assim sendo, o processo de gerenciamento de capacidade tem grande importância no gerenciamento dos serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.

Conclui-se, portanto, pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de capacidade o Tribunal.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

d) Gerenciamento de Disponibilidade de TI.

Em resposta aos itens 14 e 15 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de disponibilidade de TI definido e formalizado.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI é o processo responsável por garantir que os serviços de TI atendam às necessidades atuais e futuras de disponibilidade do negócio de uma maneira eficiente e com um custo adequado. Entre suas principais atividades estão desenho, implementação, mensuração, gerenciamento e melhoria contínua da disponibilidade dos serviços e componentes de TI.

Compreende o escopo do processo de gerenciamento de disponibilidade de TI também observar os aspectos de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços de TI e dos componentes que os suportam, por meio de indicadores de disponibilidade que mensuram, por exemplo, o tempo médio entre as falhas ou incidentes de um serviço e o tempo médio de restauração de um serviço.

Assim sendo, o processo de gerenciamento de disponibilidade tem grande importância no gerenciamento dos serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.

Do exposto, conclui-se pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de disponibilidade no Tribunal.

e) Gerenciamento de Mudanças de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Em resposta ao item 19 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de mudanças de TI foi formalizado mediante o Ato TRT SGP n.º 101/2019.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que, na descrição da atividade "Avaliar e priorizar mudanças em pauta", os impactos no ambiente são analisados, mas não há menção à avaliação e classificação dos riscos envolvidos na mudança. Nesse sentido, visando maior segurança na aprovação nas requisições de mudanças, convém que o processo seja aprimorado no sentido de estabelecer controles internos que garantam a avaliação e classificação desses riscos.

Ainda, em relação à definição do processo, verificou-se que houve a definição de indicadores, mas que estes não são aferidos e não houve definição de metas com vistas à sua melhoria contínua, conforme reposta do TRT ao item 11 da RDI n.º 6/2021.

Outro ponto de melhoria é na definição do modelo de requisição de mudança (RdM). Verificou-se que o modelo de RdM estabelecido pelo processo não contempla as responsabilidades das autoridades de mudança, não define a duração e limites da mudança, procedimentos de escalada e sugestão de urgência. Convém ressaltar que esses itens contribuem para a eficiência do processo, bem como mitigam os riscos da mudança não alcançar seus objetivos ou gerar impacto no serviço alterado.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de mudanças de TI no âmbito do Tribunal.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

f) Gerenciamento de Configuração e Ativos de TI.

Verificou-se que o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI foi formalizado mediante o Ato TRT GP n.º 309/2018.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que processo descreve os papéis e responsabilidades, bem como as atividades dos subprocessos manter e auditar configuração.

Em relação à manutenção da configuração, constatou-se que o processo não contempla, na etapa de identificação dos itens de configuração (ICs), a definição dos critérios para a seleção dos ICs e seus componentes, assim como a previsão de especificação dos atributos relevantes para cada IC.

Acerca disso, ressalta-se que a previsão desses controles, na etapa de identificação dos ICs que irão compor a Base de Dados de Gerenciamento de Configuração (BDGC), contribui para a completude dessa base e para a eficiência e eficácia do processo.

Outro ponto de aprimoramento é que, apesar do processo prever a manutenção de uma Base de Dados de Gerenciamento de Configuração (BDGC), não está consignada a definição de um modelo lógico dos serviços, ativos e infraestrutura, que classifica os ICs (itens de configuração) e registra as dependências e/ou conexões entre eles, de forma a assegurar a manutenção dessa base de dados (BDGC) com o registro dos ICs e seus relacionamentos.

Por fim, verificou-se que, apesar de haver a definição de indicadores para o processo, estes não são



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

mensurados e não houve definição de metas com vistas à sua melhoria contínua.

Em relação à implantação do processo, conforme resposta do Tribunal ao item 15 da RDI n.º 6/2021, verificou-se que o TRT utiliza duas ferramentas de monitoramento, cada qual com um cadastro de informações diferentes sobre os ativos de TI.

Constata-se, portanto, que a implementação realizada pelo Tribunal não é suficiente para caracterizar um processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI efetivamente estabelecido, conforme preconizado pelo *framework* ITIL, critério de auditoria adotado nesta avaliação.

Isto é, um processo que mantenha uma Base de Dados de Gerenciamento de Configuração (BDGC), que armazene os registros de configuração durante todo o seu ciclo de vida, contendo os atributos e relacionamentos dos diversos tipos de ICs e que possibilite o registro de outras informações associadas aos ICs, como os registros de incidentes e problemas.

Pelo exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI.

g) Gerenciamento de Liberação e Implantação de Serviços de TI.

Verificou-se que o processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI foi formalizado por meio do Ato TRT SGP n.º 4/2020.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que processo descreve os papéis e responsabilidades, bem como as atividades dos subprocessos de planejamento; construção, teste e homologação; e implantação da mudança.

Entretanto, verificou-se que o processo não prevê interface com o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, com vistas a manter a confiabilidade e assegurar a atualização da base de dados de gerenciamento de configuração (BDGC).

Na mesma esteira, não consta o detalhamento dos procedimentos dos planos de liberação e implantação, prevendo, entre outros elementos, a transferência de conhecimentos para os usuários e as funções de operação de serviço. Acerca disso, convém ressaltar que a transferência de conhecimentos dos novos serviços, ou serviços alterados de TI, é fator primordial para que estes serviços efetivamente agreguem valor para a organização e que as estruturas de atendimento e suporte aos usuários possam fazê-lo com a qualidade esperada.

Por fim, ressalta-se que, apesar de haver a definição de indicadores, estes não são mensurados e não houve a definição de metas com vistas à melhoria contínua do processo, conforme resposta ao item 17 da RDI n.º 6/2021.

Conclui-se, portanto, pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI instituído pelo Tribunal.

h) Gerenciamento de Conhecimento de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Em resposta aos itens 30 e 31 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de conhecimento definido e formalmente instituído.

Sem prejuízo, da amostra da base de conhecimento, encaminhada em resposta ao item 18 da RDI n.º 6/2021, confirmou-se que, em que pese o TRT disponha de procedimento automatizado de registro de conhecimento, não se trata de um processo de gerenciamento de conhecimento definido e implementado, pois inexistem controles que assegurem manutenção contínua das informações na base de conhecimento de TI no Tribunal.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de conhecimento objetiva garantir que a pessoa certa tenha o conhecimento correto, no momento que necessita, para entregar e apoiar os serviços de TI requeridos pelo negócio por meio da concepção e manutenção de bases de conhecimento de TI.

Nesse sentido, cabe salientar a importância da integração do processo de gerenciamento de conhecimento de TI com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação no ambiente de TI. Os processos citados são fontes de informação e promovem atualizações constantes nas bases de conhecimento.

Do exposto, conclui-se pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de conhecimento de TI no Tribunal.

i) Gerenciamento de Eventos de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Em resposta ao item 34 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de eventos de TI formalmente instituído.

O processo de gerenciamento de eventos de TI visa, a partir do monitoramento de eventos e baseando-se nos padrões de desenho de serviço e Acordo de Nível de Serviço (ANS), detectar desvios da operação normal ou esperada de um serviço, recomendando a ação de controle apropriada, proporcionando a redução de interrupções de serviços, maior eficiência no gerenciamento de serviços de TI e a redução do consumo de recursos da organização.

Conclui-se, portanto, que há necessidade de definir e formalizar o processo de gerenciamento de eventos de TI, alinhado com as boas práticas preconizadas pelo *framework* ITIL, contendo, no mínimo: a definição dos papéis e responsabilidades; o detalhamento das atividades previstas no processo, entre estas, detecção (monitoramento de eventos), classificação (ex.: informativos operacionais, alertas e exceções) e resposta ao evento; procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho de serviço e ANS; interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e a definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

j) Gerenciamento de Incidentes de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de incidentes de TI formalmente instituído, por meio do Ato TRT GP n.º 115/2016.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

O processo de gerenciamento de incidentes tem como propósito restaurar a operação normal de um serviço o mais rápido possível, minimizando os impactos adversos nas operações de negócio, mantendo a satisfação dos usuários e possibilitando que os níveis acordados de qualidade de serviço sejam mantidos.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que não consta interface como o processo de gerenciamento de problemas de TI.

Acerca disso, convém ressaltar a relevância dessa interface entre os processos, pois os incidentes decorrem de problemas na disponibilização dos serviços informatizados, isto é, são efeitos de problemas que precisam ser investigados. Nesse sentido, o processo de gerenciamento de incidentes deve municiar o processo de gerenciamento de problemas com informações que contribuam com a identificação da causa raiz dos incidentes e, assim, eliminar a recorrência desses incidentes e minimizar os impactos para o negócio.

Outro ponto de aprimoramento é que, apesar de haver a definição de indicadores de desempenho do processo, constatou-se que não foram estabelecidas as respectivas metas com vistas à sua melhoria contínua.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de incidentes de TI no âmbito do Tribunal.

k) Cumprimento de Requisições de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de cumprimento de requisições



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

de TI formalmente instituído, por meio do Ato TRT GP n.º 210/2018.

O processo de cumprimento de requisições visa, principalmente, tratar as requisições de serviço de usuários, de forma a garantir sua satisfação, provendo um canal rápido e eficaz para que requisitem e recebam serviços padronizados e pré-definidos, além de ajudar com informações gerais, reclamações ou comentários.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que o processo descreve os papéis e responsabilidades, as atividades previstas, contempla a interface com o processo de gerenciamento de catálogo de serviços e prevê a realização da pesquisa de satisfação do usuário no encerramento do chamado, entre outros elementos. Entretanto, apesar de haver a definição de indicadores de desempenho, constatou-se que não foram estabelecidas suas respectivas metas com vistas à melhoria contínua do processo.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de cumprimento de requisições de TI no âmbito do Tribunal.

1) Gerenciamento de Problemas de TI.

Em resposta aos itens 42 e 43 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de problemas de TI formalmente instituído, por meio do Ato TRT GP n.º 053/2018.

O processo de gerenciamento de problemas visa diagnosticar a causa raiz dos incidentes, formular uma solução efetiva e duradora, documentar e comunicar os erros



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

conhecidos, além de iniciar ações para melhoria ou correção da situação, evitando, assim, o surgimento de novos problemas e/ou a recorrência de incidentes, podendo causar a indisponibilidade dos serviços, com conseqüente impacto adverso para a organização.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que não consta no processo a atividade de revisão de problemas graves.

De acordo com a boa prática, o processo de gerenciamento de problemas não se encerra após a etapa de resolução e fechamento, devendo, ainda, efetuar revisão de todos os problemas considerados graves, visando prevenir a recorrência do problema.

Outro ponto de aprimoramento é que, apesar de haver a definição de indicadores de desempenho, observou-se que não foram estabelecidas suas respectivas metas com vistas à melhoria contínua do processo.

Quanto à implantação do processo, informou o TRT, em resposta à mensagem eletrônica, enviada em 8/4/2021, que, devido a questões técnicas, o processo não se encontra em plena execução.

Constata-se, portanto, que há necessidade de definir controles internos que assegurem sua observação de forma sistemática, para os diversos tipos de incidentes e problemas, visando à mitigação dos riscos no gerenciamento dos serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Do exposto, conclui-se pela necessidade de aprimorar e estabelecer efetivamente o processo de gerenciamento de problemas de TI definido pelo Tribunal.

2.13.1.2 Manifestação dos Gestores

Em sua manifestação, o TRT registrou algumas considerações e ressalvas acerca dos apontamentos feitos pela equipe de auditoria, relatadas a seguir.

No tocante ao processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, o TRT ratificou os apontamentos, com ressalva quanto ao aprimoramento dos acordos de nível de serviço para constar os papéis e responsabilidades da unidade de TI e do negócio. Nesse sentido, o TRT encaminhou o Ato TRT SGP n.º 242/2019, no qual são definidas as responsabilidades e atribuições dos responsáveis técnicos e dos donos dos serviços.

Ainda sobre o processo de nível de serviço de TI, o TRT consignou: *"Quanto à definição de metas de qualidade e desempenho e quanto ao item "c", entendemos que: como nosso tribunal é de pequeno porte, o excesso de controles sobrecarrega nossa já escassa mão de obra, que atualmente está abaixo do mínimo recomendado pelo CNJ (Res. 211/2015 e Res. 370/2021) comprometendo assim nossa agilidade e capacidade produtiva, não sendo prudente implementá-los neste momento, sob o risco de paralisar o trabalho operacional da Secretaria."*

Em relação ao processo de gerenciamento de catálogo de serviços de TI, o Tribunal ratificou a necessidade de definição de indicadores e metas para melhoria contínua do



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

processo e informou que a ação será incluída em seu PDTIC. No entanto, ressaltou o item "a", o catálogo de serviço técnico, que, por se tratar de projeto amplo e complexo, o TRT entende que, por ser um tribunal de pequeno porte, o excesso de controles sobrecarrega a já escassa mão de obra, que atualmente está abaixo do mínimo recomendado pelo CNJ (Res. 211/2015 e Res. 370/2021), comprometendo assim a agilidade e capacidade produtiva, não sendo prudente implementá-los neste momento, sob o risco de paralisar o trabalho operacional da Secretaria.

Sobre os processos de gerenciamento de capacidade de TI e disponibilidade de TI, inexistentes até então, o TRT encaminhou os manuais de definição e o ato de formalização dos processos, Ato TRT SGP n.º 96/2021.

Ainda para os supracitados processos, o TRT ressaltou que alguns apontamentos feitos nas recomendações, por serem um excesso de controles ou projetos extensos e demorados, não há previsão para sua adequada execução, uma vez que o Tribunal, de pequeno porte, apresenta grave carência de mão de obra especializada. Ressaltou mais uma vez que a força de trabalho de TIC mantém-se abaixo do mínimo recomendado pelo CNJ (Res. 211/2015 e Res. 370/2021), de modo que o deslocamento de esforços para o atendimento às recomendações do CSJT, por mais pertinentes que sejam, ensejará sérios prejuízos ao desenvolvimento das operações e dos projetos da SETIC.

Em relação aos processos de gerenciamento de mudança, o TRT ratifica o achado, com a ressalva de que as recomendações acerca da revisão do modelo de RdM estão contempladas no ATO TRT SGP n.º 101/2019.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Quanto ao processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, o TRT ratifica o achado, mas ressalva que, em relação aos itens "a", "b" e "d" da proposta de encaminhamento, utiliza uma base de dados de ativos não integrada, distribuída entre as plataformas Landesk (ativos de microinformática) e Netbox (ativos de rede e servidores), as quais têm suprido as necessidades da área de TIC.

Acrescenta que a integração dessas bases é um projeto amplo e complexo, além de depender de aquisição não prevista em seu orçamento, logo, não se mostra viável, uma vez que o Tribunal é de pequeno porte e apresenta grave carência de mão de obra especializada.

Nessa esteira, destacou novamente que a força de trabalho de TIC mantém-se abaixo do mínimo recomendado pelo CNJ (Res. 211/2015 e Res. 370/2021), de modo que o deslocamento de esforços para o atendimento às recomendações do CSJT, por mais pertinentes que sejam, ensejará sérios prejuízos ao desenvolvimento das operações e dos projetos desta SETIC.

Por fim, o TRT ratificou os achados apresentados no Relatório de Fatos Apurados quantos aos processos de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI; de conhecimento de TI; de eventos TI; gerenciamento de incidentes de TI; cumprimento de requisições de TI e gerenciamento de problemas de TI, informando as ações que serão incluídas em seu PDTIC ou tomadas para o atendimento às recomendações.

2.13.1.3 Análise e conclusão



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Da análise da manifestação do Tribunal, verifica-se que as falhas apontadas foram parcialmente sanadas.

No tocante ao processo de gerenciamento de nível de serviço, da análise do Ato TRT SGP n.º 242/2019, verifica-se que as atribuições dos responsáveis técnicos e dos donos dos serviços contemplam suas responsabilidades na definição e acompanhamento dos acordos de nível de serviço, sendo suficiente para afastar esse apontamento.

Quanto aos processos de gerenciamento de capacidade de TI e de disponibilidade de TI, da análise da documentação encaminhada, constata-se superada a necessidade de definição e formalização dos processos. No entanto, considerando a recente formalização dos processos e a ausência de evidência de suas implantações, reformula-se a proposta de encaminhamento do sentido da necessidade de implantação e observação dos processos no âmbito do TRT.

Ainda sobre os supracitados processos, verifica-se a oportunidade de melhoria dos processos quanto aos apontamentos informados que não foram atendidos na resposta do TRT.

Entretanto, em relação ao processo de gerenciamento de mudança, apesar de o TRT informar que as recomendações acerca da revisão do modelo de RdM estão contempladas no ATO TRT SGP 101/2019, verifica-se que o referido ato define as responsabilidades dos atores no processo em si.

Acerca disso, cabe esclarecer que o apontamento feito pela equipe de auditoria trata da definição de responsabilidades das autoridades da mudança específica. Ou seja, a definição de quem será responsável pela decisão de abortar a mudança, ou por acionar um plano de contingência ou



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

um plano de *rollback*. Na mesma esteira, quem será acionado quando ocorrer desvios na execução da mudança (escalonamento)? Por exemplo, quando faltar algum recurso ou se deparar com um cenário diferente do planejado para a mudança.

Quanto aos processos de gerenciamento de catálogo de serviços de TI; de liberação e implantação de serviços de TI; de conhecimento de TI; de eventos TI; gerenciamento de incidentes de TI; cumprimento de requisições de TI e gerenciamento de problemas de TI, constata-se que as oportunidades de melhorias identificadas ainda subsistem.

No tocante às dificuldades apontadas pelo Tribunal, impende ressaltar que todas as propostas de encaminhamento são recomendações, cabendo ao gestor, no momento adequado, avaliar a oportunidade e conveniência de implementá-las.

Por todo exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento dos processos que apoiam o gerenciamento de serviços de TI no Tribunal.

2.13.1.4 Objetos analisados

- Manifestação e documentação encaminhada pelo TRT em resposta às RDIs n.ºs 78/2020 e 6/2021.

2.13.1.5 Critérios de auditoria

- ITIL V3.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.13.1.6 Evidências

- Resposta ao Questionário de Gestão de TI - itens 2, 3, 6, 7, 10, 11, 14, 15, 18, 19, 22, 23, 26, 30, 31, 34, 35, 38, 39, 42 e 43;
- Resposta à RDI n.º 6/2021 - item 4, 5, 9, 11, 14, 15, 17 e 18;
- Manual do Processo de Gerenciamento de Nível de Serviço;
- Amostra dos Acordos de Nível de Serviço (ANS) para os serviços de TI;
- Manual do Processo de Gerenciamento de Catálogo de Serviços de TIC;
- Manual do processo de gerenciamento de mudanças, versão 1.0, item 10.1.10 e Anexo I;
- Manual do processo de gerenciamento de configuração e ativos de serviço, versão 1.0;
- Amostra de registros da Base de Dados de Gerenciamento de Configuração (BDGC);
- Manual do processo de liberação e implantação, versão 1.0;
- Tela da base de conhecimento disponibilizada na intranet do Tribunal;
- Manual do Processo de Gerenciamento de Incidentes;
- Manual do Processo de Cumprimento da Requisição;
- Manual do Processo de Gerenciamento de Problema; e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- Resposta à mensagem eletrônica enviada em 8/4/2021, ao Secretário de TIC.

2.13.1.7 Causas

- Falhas no modelo de gerenciamento de serviços de TI; e
- Fase incipiente de implantação dos processos de gerenciamento de serviços de TI.

2.13.1.8 Efeitos

- Risco no gerenciamento dos serviços TI;
- Risco de indisponibilidade nos serviços de TI;
- Risco de falhas no atendimento e suporte aos usuários; e
- Risco de insatisfação das áreas de negócio com a disponibilidade dos serviços de TI.

2.13.1.9 Proposta de encaminhamento

Recomendar ao TRT da 13^a Região que:

I- aprimore seu processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) controles internos que assegurem a integração com os processos de gerenciamento de capacidade e de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

disponibilidade na definição e aferição das metas dos níveis de serviço;

- b) o aprimoramento dos acordos de nível de serviço, de forma a conter a definição das metas de qualidade e de desempenho; e
- c) o estabelecimento dos acordos de nível operacional que suportam os acordos de nível de serviço firmados com o negócio para os serviços entregues pela TI.

II- aprimore seu processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) catálogo de serviço técnico, contendo, no mínimo, os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs); e
- b) definição de metas para os indicadores de desempenho do processo, com vistas à sua melhoria contínua.

III- implante e observe seu processo de gerenciamento de capacidade de TI, contendo, no mínimo:

- a) definição dos subprocessos de capacidade de negócio, contendo, no mínimo, a descrição das atividades previstas;
- b) definição dos subprocessos de capacidade de serviço e de capacidade de componente, contendo, no mínimo, a descrição das



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

atividades de gerenciamento, controle e previsão de desempenho, utilização e cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI; e

c) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IV- implante e observe seu processo de gerenciamento de disponibilidade de TI, contendo, no mínimo:

a) definição e aferição de indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços e componentes individuais de TI; e

b) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

V- aprimore seu processo de gerenciamento de mudanças de TI, incluindo os seguintes elementos:

a) controles internos que garantam a avaliação e classificação dos riscos envolvidos nas mudanças na etapa de avaliação e priorização das mudanças;

b) revisão do modelo de requisição de mudança (RdM), de forma a contemplar os seguintes elementos: responsabilidades das autoridades de mudança; duração e limites; procedimentos de escalada; e sugestão de urgência; e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- c) aferição dos indicadores e definição de metas, com vistas à sua melhoria contínua.

VI- aprimore seu processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) detalhamento das atividades previstas no processo, em especial quanto à identificação dos itens de configuração (ICs), de forma a contemplar: a definição dos critérios para a seleção dos ICs e seus componentes; e a especificação dos atributos relevantes para cada IC;
- b) definição de um modelo lógico dos serviços, ativos e infraestrutura, que classifica os ICs e registra as dependências e/ou conexões entre eles;
- c) aferição dos indicadores e definição de metas, com vistas à sua melhoria contínua; e
- d) a concepção e manutenção de uma base de dados de gerenciamento de configuração (BDGC) integrada, com o registro dos ICs (itens de configuração) e seus relacionamentos.

VII- aprimore seu processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI, incluindo os seguintes elementos:



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- a) interface com o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI;
- b) plano de liberação e implantação, prevendo, entre outros elementos, a transferência de conhecimentos para os usuários e as funções de operação de serviço; e
- c) aferição dos indicadores e definição de metas, com vistas à sua melhoria contínua.

VIII- defina, aprove formalmente e implante seu processo de gerenciamento de conhecimento de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) descrição das atividades de concepção e manutenção das bases de conhecimento de incidentes e problemas;
- c) controles internos que garantam sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação, com vistas à manutenção da base de conhecimento; e
- d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IX- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de eventos de TI, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
 - b) detalhamento das atividades previstas, contendo, no mínimo: detecção, classificação e resposta aos eventos;
 - c) procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho e Acordos de Nível de Serviço (ANS);
 - d) interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e
 - e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.
- X- aprimore seu processo de gerenciamento de incidentes de TI, incluindo os seguintes elementos:
- a) interface com o processo de gerenciamento de problemas; e
 - b) definição de metas para os indicadores de desempenho, com vistas à sua melhoria contínua.
- XI- aprimore seu processo de cumprimento de requisições de TI, definindo metas para os indicadores de desempenho, com vistas à sua melhoria contínua.
- XII- aprimore e estabeleça efetivamente seu processo de gerenciamento de problemas de TI, incluindo os seguintes elementos:



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- a) atividade de revisão de problemas graves;
- b) definição das metas para os indicadores de desempenho, com vistas à sua melhoria contínua; e
- c) controles internos que assegurem a sua plena observância.

2.13.2 Avaliação da capacidade em gerenciamento de serviços de TI

A partir da análise dos processos de gerenciamento de serviços de TI pertencentes ao escopo desta auditoria, verificou-se que o TRT da 13ª Região encontra-se em um nível de capacidade Intermediário, pois o índice de capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI) foi calculado em 1,42, conforme detalhado na Tabela 15.

Etapa	Processos ITIL	TRT13
Desenho de Serviço	Gerenciamento de Nível de Serviço	3
	Gerenciamento de Catálogo de Serviço	2
	Gerenciamento de Capacidade	1
	Gerenciamento de Disponibilidade	1
	Capacidade no Desenho de Serviços	1,75
Transição de Serviço	Gerenciamento de Mudança	2
	Gerenciamento de Configuração e de Ativo de Serviço	1
	Gerenciamento de Liberação e Implantação	2
	Gerenciamento de Conhecimento	0
	Capacidade na Transição de Serviços	1,25
Operação de Serviço	Gerenciamento de Evento	0
	Gerenciamento de Incidente	2
	Cumprimento de Requisição	2
	Gerenciamento de Problema	1
	Capacidade na Operação de Serviços	1,25
Capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI)		1,42



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Tabela 15. iGerServTI apurado para o TRT da 13ª Região.

Passa-se à análise do nível de capacidade em cada etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Na etapa de desenho de serviço, destaca-se que a média na Justiça do Trabalho foi 1,49. Observa-se, portanto, que o TRT encontra-se em um nível acima da média nacional, pois o índice apurado foi de 1,75.

Acerca disso, cabe destacar que os processos de gerenciamento de capacidade e de disponibilidade foram considerados em um estágio Inicial, logo ainda precisam ser implantados, conforme ilustrado na Figura 47.

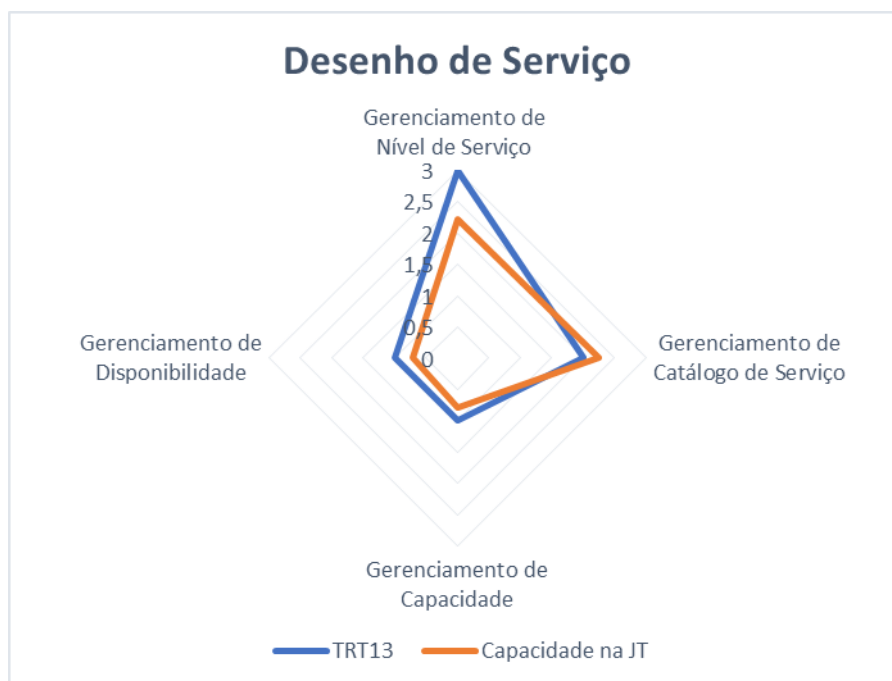


Figura 47. Nível de capacidade por processo na etapa de Desenho de Serviço.

Já na etapa de transição de serviço, a média nacional foi 1,24 e o TRT alcançou o índice de 1,25.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Acerca disso, convém ressaltar a necessidade da definição e efetiva implantação do processo de gerenciamento de conhecimento, considerado inexistente, conforme a Figura 48, o que impactou negativamente o índice mensurado, deixando-o próximo da média nacional.

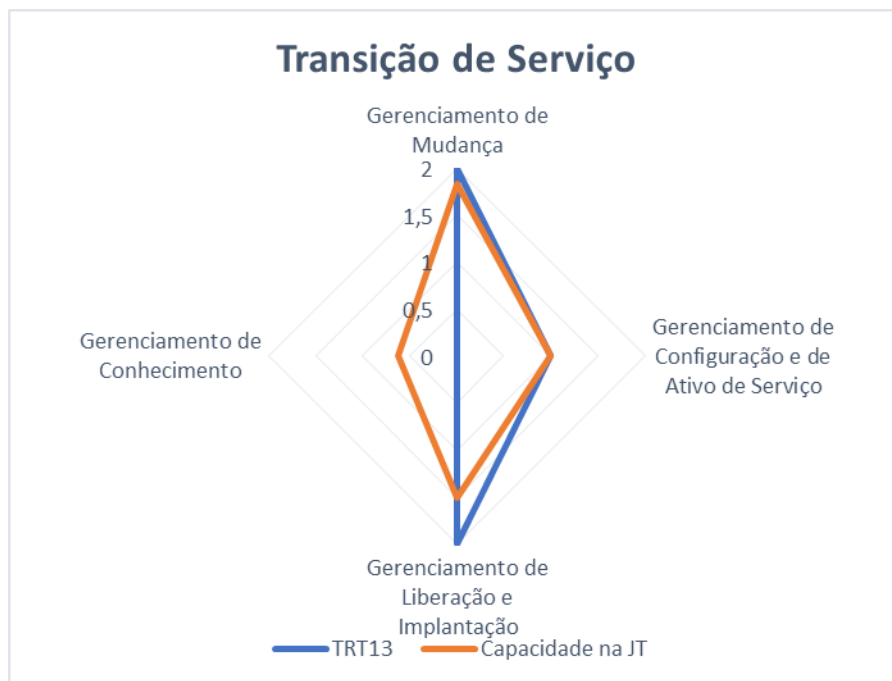


Figura 48. Nível de capacidade por processo na etapa de Transição de Serviço.

Em relação à etapa de operação de serviço, o índice apurado foi de 1,25, portanto, abaixo da média nacional, que foi 1,47.

Acerca dessa etapa, destacam-se a inexistência do processo de gerenciamento de evento e a necessidade da efetiva implantação do processo de gerenciamento de problema, classificado como Inicial, conforme a Figura 49.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

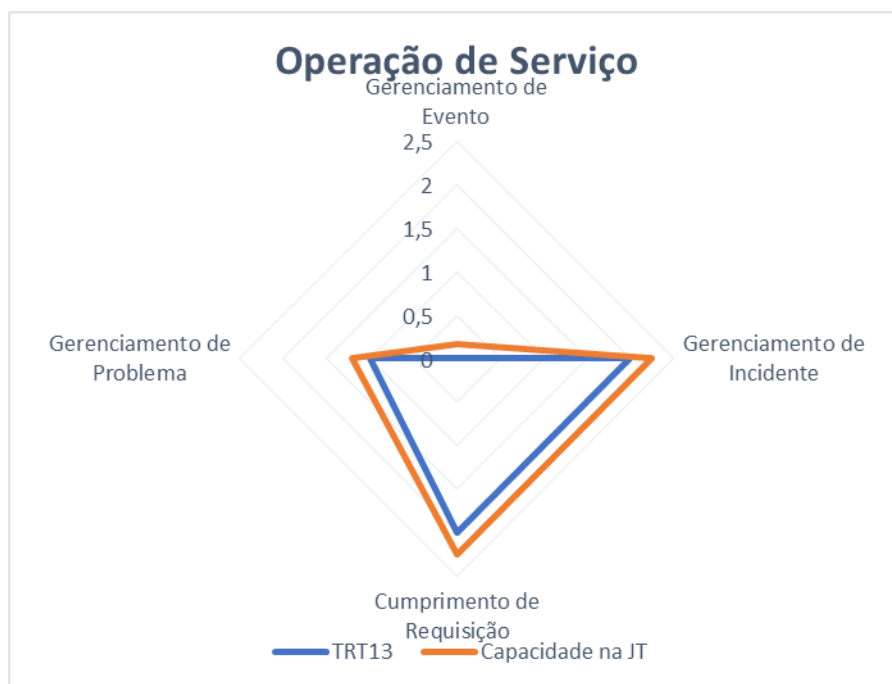


Figura 49. Nível de capacidade por processo na etapa de Operação de Serviço.

Como pode ser observada na Figura 50, a capacidade avaliada para as etapas de desenho de serviços e transição de serviços estão acima e próxima da média nacional, respectivamente.

Por outro lado, constata-se que o índice apurado para a etapa de operação de serviços está abaixo da média na Justiça do Trabalho. Nesse caso, verifica-se a oportunidade de aprimoramentos, como a definição e efetiva implantação dos processos de gerenciamento de evento e de problema, sendo o primeiro considerado inexistente e o segundo pendente de implantação, de acordo os critérios adotados nesta avaliação.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

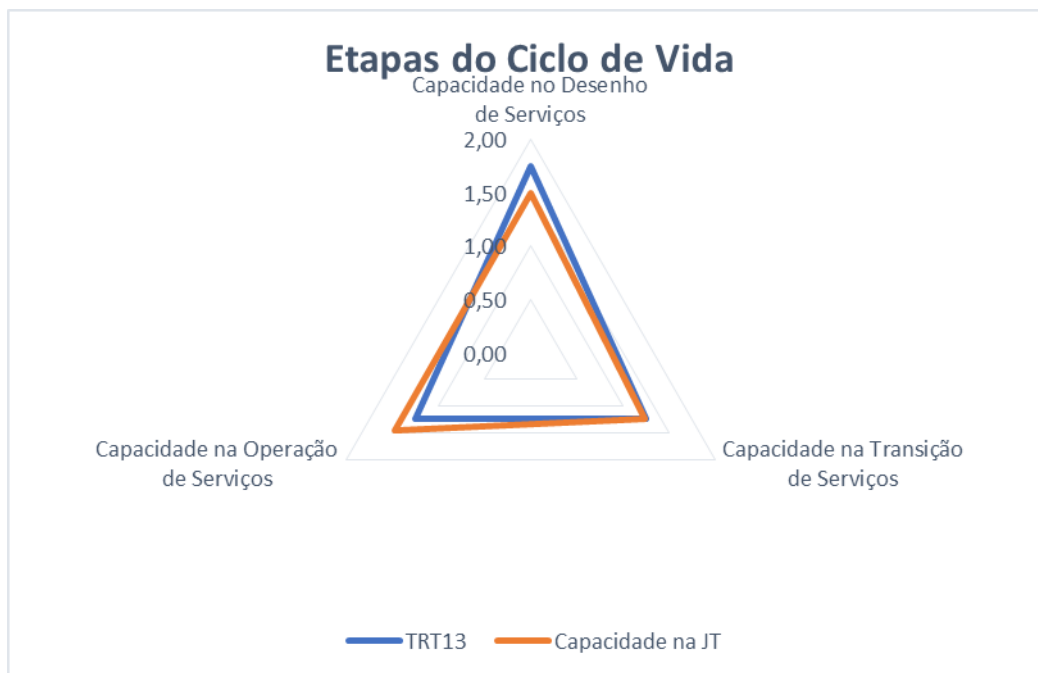


Figura 50. Nível de capacidade por etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Por fim, convém relembrar que iGerServTI não tem fim nele próprio. Isto é, não há qualquer proposição de que o TRT busque níveis aprimorados em todos os processos nas etapas do ciclo de vida dos serviços TI.

No entanto, o Tribunal deve avaliar se o diagnóstico apresentado pelo índice, somado à análise crítica de suas necessidades, de sua realidade e dos riscos relevantes, pode contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia que vise ao aprimoramento de sua capacidade no gerenciamento de serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.14 Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região

2.14.1 Falhas no gerenciamento de serviços de TI

2.14.1.1 Situação encontrada

Verificaram-se falhas no gerenciamento de serviços de TI do Tribunal, no tocante à definição, à formalização e/ou à implantação dos processos de trabalho que apoiam o planejamento, a execução e o monitoramento dos serviços de TI, consoante descrito a seguir.

a) Gerenciamento de Nível de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 2 e 3 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de nível de serviço de TI definido e formalizado por meio da Portaria GP n.º 85/2021.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se a oportunidade de melhoria do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal, em razão da ausência de previsão de monitoração da satisfação dos usuários com os níveis de serviço estabelecidos e da falta de integração com os processos de gerenciamento de incidente, de capacidade e de disponibilidade, no que tange à definição e à aferição do cumprimento das metas dos níveis de serviço.

Verificou-se, ainda, que, em que pese o processo tenha sido definido e formalizado, ainda não foram estabelecidos acordos de nível de serviço (ANS) e acordos de nível operacional (ANO), em conformidade com as diretrizes do processo. Consoante resposta do TRT, itens de 4 a 7 da RDI n.º



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

6/2021, o processo não está efetivamente implantado no Tribunal em razão de sua recente definição e formalização.

Por oportuno, cumpre ressaltar que o gerenciamento de nível de serviço de TI consiste em planejar, coordenar, desenhar, acordar, monitorar e divulgar os resultados dos acordos de nível de serviço, com o intuito de assegurar que os serviços sejam entregues pela TI buscando atender às expectativas e às necessidades do negócio. O acordo de nível de serviço (ANS), por sua vez, é um contrato firmado entre a área de TI e seus usuários, que contém as condições que um serviço precisa atender para ser considerado satisfatório. Portanto, o ANS deve estabelecer critérios objetivos para medir a qualidade e o desempenho do serviço.

À luz das definições do *framework* ITIL, critério de auditoria adotado nesta avaliação, o gerenciamento de nível de serviço inclui as atividades de desenvolver e gerenciar os acordos de nível operacional (ANO) para garantir o alinhamento de suas metas com as metas dos acordos de nível de serviço (ANS). Ainda, segundo a boa prática, o ANO deve ser estabelecido entre as unidades internas da TI envolvidas na entrega ou na solução de demandas de um serviço, com o objetivo de garantir que o acordo de nível de serviço com o negócio seja cumprido. Assim sendo, o ANO é um instrumento imprescindível no gerenciamento de nível de serviço.

Ante o exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento e pela necessidade de implantação do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal.

b) Gerenciamento de Catálogo de Serviço de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Em resposta aos itens 6 e 7 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de nível de serviço de TI definido e formalizado por meio da Portaria GP n.º 86/2021.

Da análise do catálogo de serviços de TI do TRT, verificou-se a oportunidade de melhoria em razão da ausência de alguns elementos mínimos, tais como: quem pode solicitar o serviço disponibilizado e a forma de solicitação dos serviços de TI.

Em relação ao catálogo de serviço técnico, observou-se também oportunidade de melhoria, uma vez que essa visão não contempla os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs).

Nesse sentido, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento do catálogo de serviço de TI tem como objetivo prover e manter uma fonte única de informação sobre todos os serviços operacionais e aqueles que estão sendo preparados para entrar em produção. O catálogo de serviço de TI para o negócio é um instrumento que reúne todos os serviços que a área de tecnologia da informação oferece e as principais informações sobre elas para os usuários. Esse catálogo deve conter a descrição do serviço, quem pode solicitá-lo, como solicitar (processos e ferramentas), os níveis de qualidade e disponibilidade acordados, prazo para restabelecimento do serviço, entre outras informações relevantes para dar visão e transparência aos produtos entregues pela TI. Já o catálogo de serviço técnico é um instrumento interno da TI, que deve conter os detalhes de todos os serviços e seus relacionamentos



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

com os componentes e com os itens de configuração (ICs) necessários para o seu funcionamento.

Pelo exposto, conclui-se pela oportunidade de melhoria do processo gerenciamento de catálogo de serviço de TI no Tribunal.

c) Gerenciamento de Capacidade de TI.

Em resposta aos itens 10 e 11 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de capacidade de TI definido e formalizado.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de capacidade tem o objetivo de garantir que todos os recursos de TI que compõem um determinado serviço sejam monitorados e medidos, e que os dados coletados sejam registrados, analisados e reportados. Entre suas principais atividades, estão monitoramento, análise, ajuste e implementação eficiente das capacidades dos serviços e de seus componentes. Logo, por meio do gerenciamento de capacidade, busca-se o atendimento dos requisitos relacionados à capacidade e desempenho do ambiente de TI para um acordo de serviço a um custo viável.

À luz do *framework* ITIL, o processo de gerenciamento de capacidade de TI compreende o subprocesso de capacidade de negócio, que visa assegurar que as necessidades atuais e futuras do negócio sejam consideradas nas operações de TI, bem como os subprocessos de capacidade de serviço e capacidade de componentes, nos quais se gerencia, controla e prevê o desempenho, a utilização e as cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Assim sendo, o processo de gerenciamento de capacidade tem grande importância no gerenciamento dos serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.

Conclui-se, portanto, pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de capacidade o Tribunal.

d) Gerenciamento de Disponibilidade de TI.

Em resposta aos itens 14 e 15 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de disponibilidade de TI definido e formalizado.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI é o processo responsável por garantir que os serviços de TI atendam às necessidades atuais e futuras de disponibilidade do negócio de uma maneira eficiente e com um custo adequado. Entre suas principais atividades estão desenho, implementação, mensuração, gerenciamento e melhoria contínua da disponibilidade dos serviços e componentes de TI.

Compreende o escopo do processo de gerenciamento de disponibilidade de TI também observar os aspectos de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços de TI e dos componentes que os suportam, por meio de indicadores de disponibilidade que mensuram, por exemplo, o tempo médio entre as falhas ou incidentes de um serviço e o tempo médio de restauração de um serviço.

Assim sendo, o processo de gerenciamento de disponibilidade tem grande importância no gerenciamento dos



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.

Do exposto, conclui-se pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de disponibilidade no Tribunal.

e) Gerenciamento de Mudanças de TI.

Em resposta ao item 19 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que, apesar de definido, não existe processo de gerenciamento de mudanças de TI formalmente estabelecido.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que o processo foi mapeado e que há descrição das atividades que o compõe. Entretanto, constatou-se que, na descrição da atividade "1.9 Aprovar ou rejeitar RdM normal", não há detalhamento dos critérios para aprovação e priorização das mudanças, em especial quanto à identificação dos impactos e à avaliação e classificação dos riscos envolvidos.

Nesse sentido, visando maior segurança na aprovação das requisições de mudanças, convém que o processo seja aprimorado no sentido de estabelecer controles internos que garantam a identificação dos impactos e a avaliação e classificação dos riscos.

Outro ponto de aprimoramento é a definição de um modelo de Requisição de Mudança (RdM), contendo, no mínimo: identificador único, procedimentos a serem realizados, responsabilidades das autoridades de mudança, duração e limites, procedimentos de escalada, plano de remediação (retorno ou invocação de plano de continuidade); e sugestão de impacto e urgência.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Acerca disso, cabe ressaltar que a previsão dos elementos acima, nas solicitações de mudança, contribui para um maior controle das mudanças no ambiente de TI, mitigando os riscos das mudanças não alcançarem seus objetivos ou gerar impacto nos serviços alterados.

Do exposto, conclui-se que há necessidade de aprimorar e formalizar o processo de gerenciamento de mudanças de TI no âmbito do Tribunal.

f) Gerenciamento de Configuração e Ativos de TI.

Em resposta ao item 23 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo foi definido, mas ainda não foi formalmente instituído.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que processo descreve os papéis e responsabilidades, as atividades previstas, interface com o processo de gerenciamento de mudanças e define indicadores de desempenho.

Conclui-se que o processo apenas carece da definição de metas visando a sua melhoria contínua e a sua formalização para que se torne uma norma de cumprimento obrigatório no âmbito do Tribunal.

g) Gerenciamento de Liberação e Implantação de Serviços de TI.

Em resposta ao item 26 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de liberação e implantação formalmente instituído.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que a definição do processo contempla os papéis e responsabilidades; a descrição das etapas de planejamento, construção e teste, implantação, revisão e fechamento; interface com os processos de gerenciamento de mudanças e de configuração e ativos de TI; e a definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua (referência ao processo de gerenciamento de mudanças).

Do exposto, conclui-se que o processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI necessita apenas de sua formalização para que se torne uma norma de cumprimento obrigatório no âmbito do Tribunal.

h) Gerenciamento de Conhecimento de TI.

Em resposta aos itens 30 e 31 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de conhecimento definido e formalmente instituído.

Sem prejuízo, do arquivo de registros exportados da base de conhecimento disponível para consulta na ferramenta de gestão de serviços de TI do TRT, encaminhada em resposta ao item 11 da RDI n.º 6/2021, confirmou-se que, em que pese o TRT disponha de procedimento automatizado de registro de conhecimento, não se trata de um processo de gerenciamento de conhecimento definido e implementado, pois inexistem controles que assegurem a manutenção contínua das informações na base de conhecimento de TI no Tribunal.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de conhecimento objetiva garantir que a pessoa certa tenha o conhecimento correto, no momento que necessita,



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

para entregar e apoiar os serviços de TI requeridos pelo negócio, por meio da concepção e manutenção de bases de conhecimento de TI.

Nesse sentido, cabe salientar a importância da integração do processo de gerenciamento de conhecimento de TI com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação no ambiente de TI. Os processos citados são fontes de informação e promovem atualizações constantes nas bases de conhecimento.

Do exposto, conclui-se pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de conhecimento de TI no Tribunal.

i) Gerenciamento de Eventos de TI.

Em resposta ao item 34 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de eventos de TI formalmente instituído.

O processo de gerenciamento de eventos de TI visa, a partir do monitoramento de eventos e baseando-se nos padrões de desenho de serviço e Acordo de Nível de Serviço (ANS), detectar desvios da operação normal ou esperada de um serviço, recomendando a ação de controle apropriada, proporcionando a redução de interrupções de serviços, maior eficiência no gerenciamento de serviços de TI e a redução do consumo de recursos da organização.

Conclui-se, portanto, que há necessidade de definir e formalizar o processo de gerenciamento de eventos de TI, alinhado com as boas práticas preconizadas pelo *framework* ITIL, contendo, no mínimo: a definição dos papéis e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

responsabilidades; o detalhamento das atividades previstas no processo, entre estas, detecção (monitoramento de eventos), classificação (ex.: informativos operacionais, alertas e exceções) e resposta ao evento; procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho de serviço e ANS; interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e a definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

j) Gerenciamento de Incidentes de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui esboço do processo de gerenciamento de incidentes de TI definido, mas não formalmente instituído.

O processo de gerenciamento de incidentes tem como propósito restaurar a operação normal de um serviço o mais rápido possível, minimizando os impactos adversos nas operações de negócio, mantendo a satisfação dos usuários e possibilitando que os níveis acordados de qualidade de serviço sejam mantidos.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que o processo foi mapeado, descrevendo os papéis e responsabilidades, as atividades previstas e contempla a interface com o processo de gerenciamento de problemas de TI, entre outros elementos. Entretanto, apesar de haver a definição de indicadores de desempenho, não foram estabelecidas suas respectivas metas com vistas à melhoria contínua do processo.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento do processo, bem como pela necessidade de sua



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

formalização para que se torne uma norma de cumprimento obrigatório no âmbito do Tribunal.

k) Cumprimento de Requisições de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui esboço do processo de cumprimento de requisições de TI definido, mas não formalmente instituído.

O processo de cumprimento de requisições visa, principalmente, tratar as requisições de serviço de usuários de forma a garantir sua satisfação, provendo um canal rápido e eficaz para que requisitem e recebam serviços padronizados e pré-definidos, além de ajudar com informações gerais, reclamações ou comentários.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que o processo descreve os papéis e responsabilidades, as atividades previstas e a pesquisa de satisfação do usuário no fechamento do chamado, entre outros elementos. Entretanto, apesar de haver a definição de indicadores de desempenho, não foram estabelecidas suas respectivas metas com vistas à melhoria contínua do processo.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar e efetivamente estabelecer o processo de cumprimento de requisições de TI definido pelo Tribunal.

l) Gerenciamento de Problemas de TI.

Em resposta aos itens 42 e 43 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui esboço do processo de gerenciamento de problemas de TI definido, mas não formalmente instituído.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

O processo de gerenciamento de problemas visa:

- diagnosticar a causa raiz dos incidentes,
- formular uma solução efetiva e duradora,
- documentar e comunicar os erros conhecidos, e
- iniciar ações para melhoria ou correção da situação, evitando assim, o surgimento de novos problemas e/ou a recorrência de incidentes, podendo causar a indisponibilidade dos serviços, com conseqüente impacto adverso para a organização.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, constatou-se que o processo descreve os papéis e responsabilidades, contempla a interface com os processos de gerenciamento de incidentes e de gerenciamento de mudanças, entre outros elementos. Entretanto, verificou-se que não consta no processo a atividade de revisão de problemas graves.

De acordo com a boa prática, o processo de gerenciamento de problemas não se encerra após a etapa de resolução e fechamento, devendo, ainda, efetuar revisão de todos os problemas considerados graves, visando prevenir a recorrência do problema.

Outro ponto de aprimoramento é que, apesar de haver a definição de indicadores de desempenho, observou-se que não foram estabelecidas suas respectivas metas com vistas à melhoria contínua do processo.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar e efetivamente estabelecer o processo de gerenciamento de problemas de TI definido pelo Tribunal.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.14.1.2 Manifestação dos Gestores

Em sua manifestação, o TRT ratificou os achados apresentados no Relatório de Fatos Apurados nos processos de gerenciamento de nível de serviço de TI; gerenciamento de catálogo de serviço de TI; gerenciamento de capacidade de TI; gerenciamento de disponibilidade de TI; gerenciamento de mudanças de TI; gerenciamento de configuração e ativos de TI; gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI; gerenciamento de conhecimento de TI; gerenciamento de eventos TI; gerenciamento de incidentes de TI; cumprimento de requisições de TI; e no gerenciamento de problemas de TI.

Ainda acrescentou que, embora considere importantes os apontamentos apresentados, não representam novidade, mas apenas reflexo da carência de recursos humanos que a unidade vem enfrentando nos últimos anos, o que, frequentemente, impõe ao gestor a necessidade de decidir entre tarefas que podem ou não ser executadas. Nessa escala de prioridades, o atendimento a demandas de aperfeiçoamento de gestão acaba sendo preterido em relação às demandas técnicas que mantêm os serviços de TIC em funcionamento.

2.14.1.3 Análise e conclusão

Da análise da manifestação, verificou-se que o Tribunal corrobora o entendimento dos auditores no tocante à necessidade de aprimoramento dos processos que apoiam o gerenciamento de serviços de TI.

Quanto às dificuldades apresentadas acerca da limitação de seu quadro de pessoal, impende ressaltar que um dos benefícios da gestão por processos é a economia de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

recursos. Isto é, a definição de processos estruturados e bem planejados visa aumentar a eficiência e eficácia das organizações.

Ou seja, no caso do gerenciamento de serviços de TI, a gestão por processos contribui para melhorar a eficácia e eficiência na entrega e sustentação dos serviços de TI para o Tribunal, otimizando recursos, inclusive de pessoal.

Nesse sentido, verifica-se que a limitação do quadro de pessoal de TI, conforme relatado pelo Tribunal, deve ser motivação para o estabelecimento de processos bem planejados e estruturados, pois um dos benefícios é a otimização da equipe técnica.

Ante o exposto, destaca-se, conforme descrito na Introdução deste relatório, que a adoção do *framework* ITIL como critério de auditoria sempre foi pautada na sua interpretação como um guia de melhores práticas e nunca como uma norma de cumprimento obrigatório. Fato que repercutiu nas propostas de encaminhamento feitas ao Tribunal, pois todas são recomendações, cabendo ao gestor avaliar a oportunidade e conveniência de implementá-las, considerando a realidade do Tribunal, os benefícios da implementação e os riscos relacionados.

2.14.1.4 Objetos analisados

- Manifestação e documentação encaminhada pelo TRT em resposta às RDIs n.ºs 78/2020 e 6/2021.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.14.1.5 Critérios de auditoria

- ITIL V3.

2.14.1.6 Evidências

- Resposta ao Questionário de Gestão de TI - itens 2, 3, 6, 7, 10, 11, 14, 15, 18, 19, 22, 23, 26, 30, 31, 34, 35, 38, 39, 42 e 43;
- Resposta à RDI n.º 6/2021 - itens 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 11;
- Processo de Gerenciamento de Níveis de Serviços de TIC;
- Processo de Gerenciamento de Catálogo de Serviços;
- Catálogo de Serviços de TIC - Portal do TRT14;
- Método Operacional Padronizado - Processo de Gerenciamento de Mudanças de TIC, atividade 1.9;
- Procedimento de Gerenciamento da Configuração e Ativo de Serviço;
- Arquivo de registros exportados da base de conhecimento;
- Procedimento de Gerenciamento de Incidentes;
- Procedimento de Cumprimento de Requisições; e
- Procedimento de Gerenciamento de Problemas.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.14.1.7 Causas

- Falhas no modelo de gerenciamento de serviços de TI;
- Fase incipiente de implantação dos processos de gerenciamento de serviços de TI; e
- Falhas no modelo de gerenciamento de serviços de TI.

2.14.1.8 Efeitos

- Risco no gerenciamento dos serviços TI;
- Risco de indisponibilidade nos serviços de TI; e
- Risco de insatisfação das áreas de negócio com a disponibilidade dos serviços de TI.

2.14.1.9 Proposta de encaminhamento

Recomendar ao TRT da 14^a Região que:

I- aprimore e implante seu processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) controles internos que assegurem o monitoramento da satisfação do negócio com os acordos de nível de serviço estabelecidos;
- b) controles internos que assegurem a integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de capacidade



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

e de disponibilidade na definição e aferição das metas dos níveis de serviço;

- c) o estabelecimento dos acordos de nível de serviço para os serviços disponibilizados pela TI, contendo, no mínimo: definição das metas de qualidade e de desempenho; e papéis e responsabilidades da unidade de TI e do negócio; e
- d) o estabelecimento dos acordos de nível operacional que suportam os acordos de nível de serviço acordados com o negócio para os serviços entregues pela TI.

II- aprimore seu processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) revisão do catálogo de serviço de TI para o negócio, de forma a conter, no mínimo, os seguintes elementos: quem pode solicitar os serviços e a forma de solicitação dos serviços disponíveis; e
- b) revisão do catálogo de serviço técnico, de forma a conter, no mínimo, os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs).

III- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de capacidade de TI, contendo, no mínimo:



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
 - b) descrição das atividades de monitoramento, análise, ajuste e implementação eficiente das capacidades dos serviços;
 - c) definição dos subprocessos de capacidade de negócio, contendo, no mínimo, a descrição das atividades previstas;
 - d) definição dos subprocessos de capacidade de serviço e de capacidade de componente, contendo, no mínimo, a descrição das atividades de gerenciamento, controle e previsão de desempenho, utilização e cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI; e
 - e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.
- IV- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI, contendo, no mínimo:
- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
 - b) definição das atividades desenhar, implementar, medir, gerenciar e melhorar a disponibilidade dos serviços e componentes de TI;
 - c) definição e aferição de indicadores de disponibilidade, confiabilidade e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

sustentabilidade dos serviços e componentes individuais de TI; e

d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

V- aprimore, aprove formalmente e implante seu processo de gerenciamento de mudanças de TI, incluindo os seguintes elementos:

a) detalhamento dos critérios para aprovação e priorização das mudanças, em especial, quanto à identificação dos impactos e a avaliação e classificação dos riscos; e

b) definição de um modelo de RdM (Requisição de Mudança), contendo, no mínimo: identificador único, procedimentos a serem realizados, responsabilidades das autoridades de mudança, duração e limites, procedimentos de escalada, plano de remediação (retorno ou invocação de plano de continuidade) e sugestão de impacto e urgência.

VI- revise, aprove formalmente e implante seu processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, incluindo a definição de metas para seus indicadores, com vistas à sua melhoria contínua.

VII- aprove formalmente e implante seu processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

VIII- defina, aprove formalmente e implante seu processo de gerenciamento de conhecimento de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) descrição das atividades de concepção e manutenção das bases de conhecimento de incidentes e problemas;
- c) controles internos que garantam sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação, com vistas à manutenção da base de conhecimento; e
- d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IX- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de eventos de TI, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) detalhamento das atividades previstas, contendo, no mínimo: detecção, classificação e resposta aos eventos;
- c) procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

atual com os padrões de desenho e Acordos de Nível de Serviço (ANS);

d) interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e

e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

X- aprimore, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de incidentes de TI, incluindo a definição de metas para seus indicadores, com vistas à sua melhoria contínua.

XI- aprimore, aprove formalmente e implante o processo de cumprimento de requisições de TI, incluindo a definição de metas para seus indicadores, com vistas à sua melhoria contínua.

XII- aprimore, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de problemas, incluindo os seguintes elementos:

a) atividade de revisão de problemas graves; e

b) definição das metas para os indicadores de desempenho, com vistas à sua melhoria contínua.

2.14.2 Avaliação da capacidade em gerenciamento de serviços de TI

A partir da análise dos processos de gerenciamento de serviços de TI pertencentes ao escopo desta auditoria,



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

verificou-se que o TRT da 14ª Região encontra-se em um nível de capacidade Inicial, pois o índice de capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI) foi calculado em 0,33, conforme detalhado na Tabela 16.

Etapa	Processos ITIL	TRT14
Desenho de Serviço	Gerenciamento de Nível de Serviço	1
	Gerenciamento de Catálogo de Serviço	3
	Gerenciamento de Capacidade	0
	Gerenciamento de Disponibilidade	0
	Capacidade no Desenho de Serviços	1
Transição de Serviço	Gerenciamento de Mudança	0
	Gerenciamento de Configuração e de Ativo de Serviço	0
	Gerenciamento de Liberação e Implantação	0
	Gerenciamento de Conhecimento	0
	Capacidade na Transição de Serviços	0
Operação de Serviço	Gerenciamento de Evento	0
	Gerenciamento de Incidente	0
	Cumprimento de Requisição	0
	Gerenciamento de Problema	0
	Capacidade na Operação de Serviços	0
Capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI)		0,33

Tabela 16. iGerServTI apurado para o TRT da 14ª Região.

Passa-se à análise do nível de capacidade em cada etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Em relação à etapa de desenho de serviço, enquanto a média na Justiça do Trabalho foi 1,49, o TRT alcançou o índice de 1. Acerca disso, convém destacar que os processos de gerenciamento de capacidade e de disponibilidade foram considerados inexistentes, conforme a Figura 51, o que impactou negativamente o índice mensurado.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

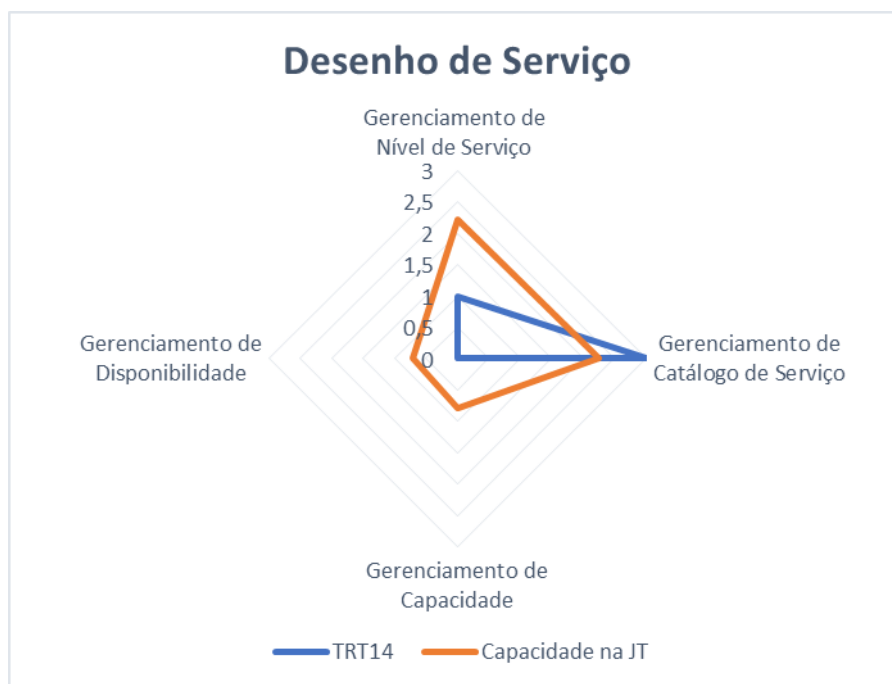


Figura 51. Nível de capacidade por processo na etapa de Desenho de Serviço.

Quanto às etapas de transição de serviço e de operação de serviço, impende ressaltar que todos os processos avaliados foram considerados inexistentes, o que implicou em um índice zerado para ambas.

Como pode ser observado na Figura 52, os índices alcançados pelo TRT nas três etapas do ciclo de vida dos serviços de TI estão aquém da média na Justiça do Trabalho. Nesse sentido, constata-se que há necessidade de aprimoramento no gerenciamento de serviços de TI, em especial quanto ao estabelecimento e efetiva implantação dos processos considerados inexistentes, conforme os critérios adotados nesta avaliação.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

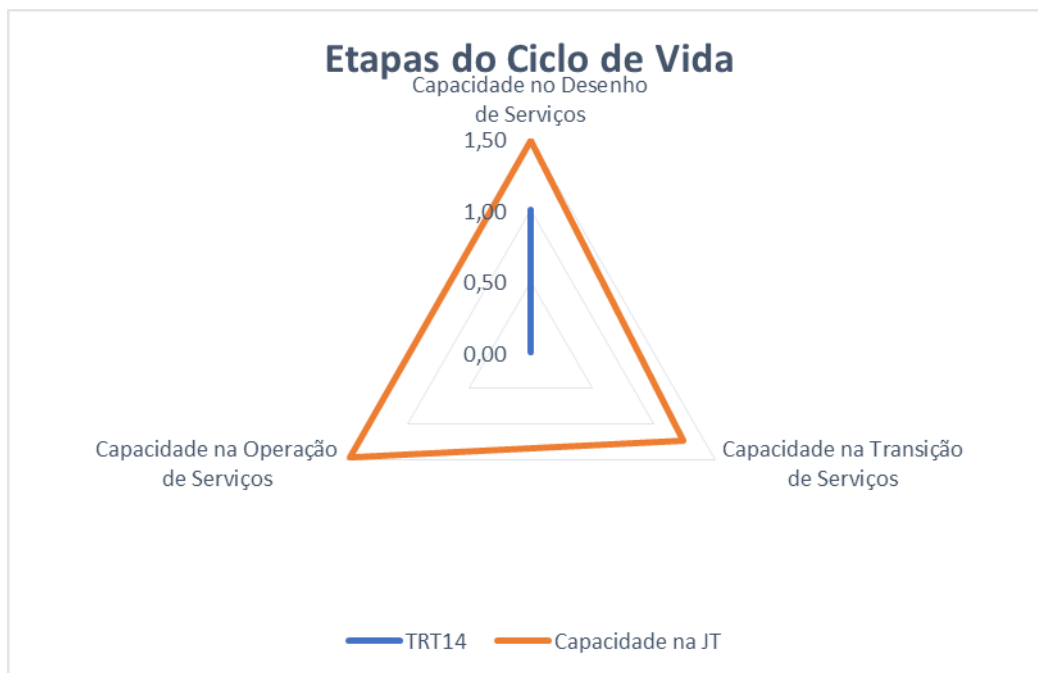


Figura 52. Nível de capacidade por etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Por fim, convém relembrar que iGerServTI não tem fim nele próprio. Isto é, não há qualquer proposição de que o TRT busque níveis aprimorados em todos os processos nas etapas do ciclo de vida dos serviços TI.

No entanto, o Tribunal deve avaliar se o diagnóstico apresentado pelo índice, somado à análise crítica de suas necessidades, de sua realidade e dos riscos relevantes, pode contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia que vise ao aprimoramento de sua capacidade no gerenciamento de serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.15 Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região

2.15.1 Falhas no gerenciamento de serviços de TI

2.15.1.1 Situação encontrada

Verificaram-se falhas no gerenciamento de serviços de TI do Tribunal, no tocante à definição, à formalização e/ou à implantação dos processos de trabalho que apoiam o planejamento, a execução e o monitoramento dos serviços de TI, consoante descrito a seguir.

a) Gerenciamento de Nível de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 2 e 3 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, denominado Gerenciamento de Acordos de Nível de Serviço, definido e formalizado por meio da Portaria GP n.º 060/2018.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se a oportunidade de melhoria do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal, em razão da ausência de monitoração da satisfação dos usuários com os níveis de serviço estabelecidos e da falta de integração com os processos de gerenciamento de catálogo de serviço, de incidente, de capacidade e de disponibilidade, no que tange à definição e à aferição do cumprimento das metas dos níveis de serviço.

Verificou-se, ainda, a oportunidade de aprimoramento nos acordos de nível de serviço (ANS) do Tribunal, visto que, pela documentação encaminhada, não foi possível identificar no



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

ANS a definição das metas de qualidade e desempenho dos serviços e dos papéis e responsabilidades da TI e dos usuários. Exemplificando, em resposta ao item 4 da RDI n.º 6/2021, o TRT encaminhou um catálogo de serviços para o negócio, contendo a lista de serviços de TI e os acordos de nível de serviço, em horas, para tratamento de incidentes e requisições relativas a estes serviços, sendo: para o serviço "PJe", até 10 horas para "Erro ou falha de acesso ao PJe" e 30 horas para "Atualização de Perfil no PJe". No entanto, observou-se que os ANS relativos a estes serviços não definiram outras metas relevantes, tais como: metas de disponibilidade, de capacidade e de restauração do serviço.

Por oportuno, cumpre ressaltar que o gerenciamento de nível de serviço de TI consiste em planejar, coordenar, desenhar, acordar, monitorar e divulgar os resultados dos acordos de nível de serviço, com o intuito de assegurar que os serviços sejam entregues pela TI, buscando atender as expectativas e as necessidades do negócio. O acordo de nível de serviço (ANS), por sua vez, é um contrato firmado entre a área de TI e seus usuários, que contém as condições que um serviço precisa atender para ser considerado satisfatório. Portanto, o ANS deve estabelecer critérios objetivos para medir a qualidade e o desempenho do serviço, definindo, por exemplo, metas de disponibilidade e de capacidade do serviço e não só o tempo de resolução de incidentes e requisições relativas ao serviço.

Assim sendo, em que pese o TRT tenha definido metas de tratamento de incidentes e requisições para o serviço, verifica-se a oportunidade de aprimoramento dos ANS na definição das metas de qualidade e desempenho para os



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

serviços, bem como na definição das responsabilidades da TI e do negócio no acordo firmado.

Em resposta ao item 5 da RDI n.º 6/2021, o TRT informou que não foram estabelecidos os acordos de nível operacional para suportar os ANS definidos junto às áreas de negócio.

Acerca disso, cumpre ressaltar que, à luz das definições do *framework* ITIL, critério de auditoria adotado nesta avaliação, o gerenciamento de nível de serviço inclui as atividades de desenvolver e gerenciar os acordos de nível operacional (ANO) para garantir o alinhamento de suas metas com as metas dos acordos de nível de serviço (ANS). Segundo a boa prática, o ANO deve ser estabelecido entre as unidades internas da TI envolvidas na entrega ou na solução de demandas de um serviço, com o objetivo de garantir que o acordo de nível de serviço com o negócio seja cumprido. Na mesma esteira, uma vez que já foi apontada a necessidade de aprimoramento nos acordos de nível de serviço (ANS) estabelecidos pelo TRT, a discussão interna na TI e o estabelecimento dos acordos de nível operacional contribuirão para a melhoria dos ANS, em especial, no tocante à definição das metas de qualidade e desempenho para os serviços de TI.

Ante o exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal.

b) Gerenciamento de Catálogo de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 6 e 7 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de catálogo de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

serviço de TI, denominado Gerenciamento do Catálogo de Serviços de TIC, definido e formalizado por meio da Portaria GP n.º 38/2018.

Da análise do catálogo de serviços de TI do TRT, verificou-se a oportunidade de melhoria em razão da ausência de alguns elementos mínimos, tais como: ANS acordado para o serviço, quem pode solicitar o serviço disponibilizado e a forma de solicitação dos serviços de TI.

Quanto ao catálogo de serviço técnico, observou-se oportunidade de melhoria, uma vez que essa visão não contempla os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs) necessários para o funcionamento dos serviços.

Nesse sentido, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento do catálogo de serviço de TI tem como objetivo prover e manter uma fonte única de informação sobre todos os serviços operacionais e aqueles que estão sendo preparados para entrar em produção. O catálogo de serviço de TI para o negócio é um instrumento que reúne todos os serviços que a área de tecnologia da informação oferece e as principais informações sobre elas para os usuários. Esse catálogo deve conter a descrição do serviço, quem pode solicitá-lo, como solicitar (processos e ferramentas), os níveis de qualidade e disponibilidade acordados, prazo para restabelecimento do serviço, entre outras informações relevantes para dar visão e transparência aos produtos entregues pela TI. Já o catálogo de serviço técnico é um instrumento interno da TI, que deve conter os detalhes de cada e de todos os serviços e seus relacionamentos com os componentes e com os itens de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

configuração (ICs) necessários para o funcionamento dos serviços.

Pelo exposto, conclui-se pela oportunidade de melhoria do processo gerenciamento de catálogo de serviço de TI no Tribunal.

c) Gerenciamento de Capacidade de TI.

Em resposta aos itens 10 e 11 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de capacidade de TI definido, aprovado pelo Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e formalizado pela Portaria GP n.º 30/2020.

Da análise da documentação encaminhada, verificou-se a oportunidade de melhoria no processo de gerenciamento de capacidade de TI do Tribunal, visto que não trata dos gerenciamentos específicos de capacidade de negócio, de serviço e de componente e não prevê, entre outras, atividades para controlar a capacidade dos componentes individuais de TI que constituem os serviços e a capacidade para atendimento dos níveis de serviço acordados.

No tocante a isso, cumpre ressaltar que, à luz do *framework* ITIL, o processo de gerenciamento de capacidade de TI compreende o subprocesso de capacidade de negócio, que visa assegurar que as necessidades atuais e futuras do negócio sejam consideradas nas operações de TI, bem como os subprocessos de capacidade de serviço e capacidade de componentes, nos quais se gerencia, controla e prevê o desempenho, a utilização e as cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Outro ponto de aprimoramento observado é a ausência de integração do processo com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas no intuito de auxiliar a resolução de incidentes e problemas relacionados à capacidade de serviços e componentes.

Acerca disso, impende destacar que o processo de gerenciamento de capacidade tem o objetivo de garantir que todos os recursos de TI que compõem um determinado serviço sejam monitorados e medidos, e que os dados coletados sejam registrados, analisados e reportados. Entre suas principais atividades, estão monitoramento, análise, ajuste e implementação eficiente das capacidades dos serviços e de seus componentes. Logo, por meio do gerenciamento de capacidade, busca-se o atendimento dos requisitos relacionados à capacidade e desempenho do ambiente de TI para um acordo de serviço a um custo viável.

Pelo exposto, conclui-se pela necessidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de capacidade de TI no Tribunal.

d) Gerenciamento de Disponibilidade de TI.

Em resposta aos itens 14 e 15 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de disponibilidade de TI definido, aprovado pelo Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e formalizado pela Portaria GP n.º 29/2020.

Da análise da documentação encaminhada, observou-se que o mapeamento do processo é incipiente e não contém, entre outros elementos básicos, a definição das atividades gerenciar



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

e melhorar a disponibilidade dos serviços e componentes de TI e a descrição das atividades previstas no processo.

Acerca disso, cumpre esclarecer que o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI é o processo responsável por garantir que os serviços de TI atendam às necessidades atuais e futuras de disponibilidade do negócio de uma maneira eficiente e com um custo adequado. Entre suas principais atividades estão desenho, implementação, mensuração, gerenciamento e melhoria contínua da disponibilidade dos serviços e componentes de TI.

Outro ponto de aprimoramento no processo é a ausência de previsão de mensuração dos indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços TI e inexistência de integração do processo com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas, no intuito de auxiliar a resolução de incidentes e problemas relacionados à disponibilidade de serviços e componentes.

Nesse sentido, impende ressaltar que compreende o escopo do processo de gerenciamento de disponibilidade de TI observar os aspectos de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços de TI e dos componentes que os suportam, por meio de indicadores que mensuram, por exemplo, o tempo médio entre as falhas ou incidentes de um serviço e o tempo médio de restauração de um serviço.

Assim sendo, observa-se que o processo de gerenciamento de disponibilidade tem grande importância no gerenciamento dos serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Pelo exposto, conclui-se pela necessidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de disponibilidade no Tribunal.

e) Gerenciamento de Mudanças de TI.

Em resposta ao item 19 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não há processo de gerenciamento de mudanças de TI formalmente estabelecido e que se encontra em curso a sua definição.

Acerca disso, convém resgatar que o processo de gerenciamento de mudanças de TI é responsável por controlar o ciclo de vida de todas as mudanças em serviços de TI. Tem como objetivo assegurar que as mudanças em serviços de TI sejam feitas de forma controlada, com o mínimo de impacto no ambiente de TI das organizações.

Do exposto, conclui-se que o processo de gerenciamento de mudanças de TI precisa ser formalmente definido, contemplando, no mínimo: a definição dos papéis e responsabilidades, em especial do gerente de mudanças e do comitê gestor de mudanças; o detalhamento das atividades previstas no processo, isto é, o registro, análise, priorização, autorização e o acompanhamento da implantação das mudanças; um modelo de RdM (Requisição de Mudança), contendo, no mínimo: identificador único, procedimentos a serem realizados, responsabilidades das autoridades de mudança, duração e limites, procedimentos de escalada, plano de remediação (retorno ou invocação de plano de continuidade) e sugestão de impacto e urgência; e a definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

f) Gerenciamento de Configuração e Ativos de TI.

Em resposta ao item 23 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que a definição do processo encontra-se em curso e que ainda não foi formalmente instituído. Ainda, destacou que os subprocessos "Acompanhamento e Controle do Inventário de TIC", "Suporte à Gestão de Ativos de Infraestrutura de TIC" e "Suporte à Gestão de Ativos de Microinformática" já estão mapeados.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que os três subprocessos mapeados abordam questões de controle patrimonial, de logística/distribuição e de manutenção de equipamentos. Ou seja, à luz do que é preconizado pelo *framework* ITIL, critério de auditoria adotado nesta avaliação, as definições feitas pelo TRT ainda não são suficientes para caracterizar um processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI.

Acerca disso, convém destacar que, de acordo com a boa prática, o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI tem como propósito garantir que os ativos necessários para entregar os serviços sejam controlados apropriadamente, bem como garantir a disponibilidade de informação correta e confiável sobre ativos, tais como ativos que foram configurados e os relacionamentos entre ativos, quando e onde necessários.

O objetivo do processo é identificar, controlar e avaliar os ativos de serviços e itens de configuração (que podem ser equipamentos, *softwares*, pessoas, documentos, locais, entre outros), protegendo e garantindo a sua integridade em todo o ciclo de vida do serviço.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Constata-se que o processo precisa ser aprimorado, mediante a definição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos; do detalhamento das atividades previstas no processo, em especial quanto à identificação dos itens de configuração (ICs); do estabelecimento de controles internos que assegurem a manutenção, atualização e histórico das configurações dos ICs; da definição de um modelo lógico dos serviços, ativos e infraestrutura, que classifica os ICs e registra as dependências e/ou conexões entre eles; e da manutenção de uma base de dados de gerenciamento de configuração (BDGC) com o registro dos ICs (itens de configuração) e seus relacionamentos, entre outros elementos.

Do exposto, conclui-se que há necessidade de definir e formalizar o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI no âmbito do Tribunal.

g) Gerenciamento de Liberação e Implantação de Serviços de TI.

Em resposta aos itens 26 e 27 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de liberação e implantação formalmente instituído.

Acerca disso, cabe destacar que o processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI visa o planejamento e o controle das diferentes versões ou atualizações de *software/hardware* que afetem os serviços corporativos de TI, de modo que o processo se realize em compasso com as outras aplicações e sistemas da organização e alinhado com as necessidades do negócio.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Conclui-se, portanto, que há necessidade de definir e formalizar o processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI, contendo, no mínimo: a definição dos papéis e responsabilidades; a descrição das etapas de planejamento, construção e teste, implantação, revisão e fechamento; interface com os processos de gerenciamento de mudanças e de configuração e ativos de TI; e a definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

h) Gerenciamento de Conhecimento de TI.

Em resposta aos itens 30 e 31 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de conhecimento de TI formalmente definido e que o processo está em fase de mapeamento.

Sem prejuízo, das amostras das bases de conhecimento de atendimento, infraestrutura e desenvolvimento encaminhadas em resposta ao item 13 da RDI n.º 6/2021, confirmou-se que, em que pese o TRT disponha de procedimento automatizado de registro de conhecimento, não se trata de um processo de gerenciamento de conhecimento definido e implementado, pois inexistem controles que assegurem manutenção contínua das informações nas bases de conhecimento de TI no Tribunal.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de conhecimento objetiva garantir que a pessoa certa tenha o conhecimento correto, no momento que necessita, para entregar e apoiar os serviços de TI requeridos pelo negócio por meio da concepção e manutenção de bases de conhecimento de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Nesse sentido, cabe salientar a importância da integração do processo de gerenciamento de conhecimento de TI com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação no ambiente de TI. Os processos citados são fontes de informação e promovem atualizações constantes nas bases de conhecimento.

Do exposto, conclui-se pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de conhecimento de TI no Tribunal.

i) Gerenciamento de Eventos de TI.

Em resposta aos itens 34 e 35 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de eventos de TI encontra-se em fase de mapeamento, com expectativa de conclusão para março/2021.

O processo de gerenciamento de eventos de TI visa, a partir do monitoramento de eventos e baseando-se nos padrões de desenho de serviço e Acordo de Nível de Serviço (ANS), detectar desvios da operação normal ou esperada de um serviço, recomendando a ação de controle apropriada, proporcionando a redução de interrupções de serviços, maior eficiência no gerenciamento de serviços de TI e a redução do consumo de recursos da organização.

Verifica-se, portanto, que, apesar de o Tribunal indicar a previsão de concluir o mapeamento em março do corrente, a definição do processo ainda se encontra em curso, logo, há necessidade de o Regional concluir e formalizar seu processo de gerenciamento de eventos de TI, alinhado com as boas práticas preconizadas pelo *framework* ITIL, contendo, no



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

mínimo: a definição dos papéis e responsabilidades; o detalhamento das atividades previstas no processo, entre estas, detecção (monitoramento de eventos), classificação (ex.: informativos operacionais, alertas e exceções) e resposta ao evento; procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho de serviço e ANS; interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e a definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

j) Gerenciamento de Incidentes de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de incidentes de TI formalmente instituído, por meio da Portaria GP n.º 59/2017.

O processo de gerenciamento de incidentes tem como propósito restaurar a operação normal de um serviço o mais rápido possível, minimizando os impactos adversos nas operações de negócio, mantendo a satisfação dos usuários e possibilitando que os níveis acordados de qualidade de serviço sejam mantidos.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que o processo descreve os papéis e responsabilidades, as atividades previstas, a interface com o processo de gerenciamento de problemas e prevê a realização da pesquisa de satisfação do usuário no encerramento do chamado, entre outros elementos. Entretanto, observou-se que não consta a descrição das responsabilidades dos profissionais envolvidos



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

no processo, como da Central de Serviço e gerente de incidentes.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de incidentes de TI no âmbito do Tribunal.

k) Gerenciamento de Problemas de TI.

Em resposta ao item 42 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de problemas de TI definido, contudo, aguardando aprovação da Administração.

O processo de gerenciamento de problemas visa:

- diagnosticar a causa raiz dos incidentes,
- formular uma solução efetiva e duradora,
- documentar e comunicar os erros conhecidos, e
- iniciar ações para melhoria ou correção da situação, evitando, assim, o surgimento de novos problemas e/ou a recorrência de incidentes, podendo causar a indisponibilidade dos serviços, com consequente impacto adverso para a organização.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que não consta no processo a atividade de revisão de problemas graves.

De acordo com a boa prática, o processo de gerenciamento de problemas não se encerra após a etapa de resolução e fechamento, devendo, ainda, efetuar revisão de todos os problemas considerados graves, visando prevenir a recorrência do problema.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Outro ponto de aprimoramento é que não se constatou a descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos no processo, bem como não houve a definição de indicadores e o estabelecimento de suas metas com vistas à sua melhoria contínua.

Do exposto, conclui-se que há necessidade de aprimorar e formalizar o processo de gerenciamento de problemas de TI no âmbito do Tribunal.

2.15.1.2 Manifestação dos Gestores

Preliminarmente, em sua manifestação, o TRT parabenizou a equipe que realizou a auditoria da gestão de serviços de tecnologia da informação, na certeza de que as considerações e recomendações, registradas no Relatório de Fatos Apurados, muito contribuirão para o aperfeiçoamento das atividades de gestão de serviços de tecnologia da informação no Tribunal.

Destacou que a auditoria utilizou como critério o *framework* ITIL V3, conhecida biblioteca que compila diversas sugestões de boas práticas de gerenciamento de serviços de TI para que as organizações, levando em consideração sua estrutura e recursos disponíveis, implementem as melhores práticas de forma compatível com sua realidade.

Nesse sentido, ressaltou que, diferente de outras metodologias, que devem ser implementadas em sua totalidade para fins de conformidade, o ITIL V3 não tem em sua estrutura a indicação da implementação de todos os seus aspectos, sendo que a análise, as considerações e, principalmente, o custo das implementações precisa estar alinhado com as expectativas e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

necessidades de cada organização, para que se alcance a prática de ações com boa relação de custo e benefício.

Ressaltou ainda que, por ser uma referência, nem sempre uma prática indicada por esta biblioteca deve ser implementada, pois pode acarretar um custo maior que o benefício esperado, devendo-se ponderar a realidade estrutural de cada Tribunal, o que por vezes impossibilita sua implementação de forma padronizada mesmo em Regionais do mesmo porte.

E complementou destacando que, associado às limitações que as organizações possuem, bem como à evolução tecnológica ocorrida nos últimos anos, outras metodologias e *frameworks* surgiram, os quais devem ser levados em consideração nesta jornada, sendo alguns dos exemplos o DevOps, Scrum, Lean, Kanban, entre outras, e até mesmo uma nova versão da biblioteca ITIL, versão 4.0, que traz mais flexibilidade para as organizações implantarem suas práticas de gerenciamento, de forma mais ágil e de acordo com a sua realidade e necessidade.

Sobre esse tema, informou que o Tribunal realiza um grande esforço para contemplar em seu dia a dia as melhores práticas existentes, levando em conta os benefícios e as limitações existentes.

Nesse sentido, consignou que uma limitação importante é a atual estrutura da Secretaria, que atualmente possui 115 (cento e quinze) cargos especializados, sendo 77 (setenta e sete) cargos de técnicos e 38 (trinta e oito) cargos de analistas, com 5 (cinco) cargos vagos, sem perspectiva de preenchimento no curto prazo. Além disso, informou que a



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Secretaria dispõe ainda de outros servidores advindos de cargos da área administrativa, totalizando 127 (cento e vinte e sete) servidores.

Na mesma esteira, considerando a recente Resolução n.º 370/2021 do Conselho Nacional de Justiça - CNJ, a qual estabelece a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTID-JUD), o Tribunal relatou um déficit de 139 (cento e trinta e nove) cargos especializados para o atingimento do mínimo necessário para o cumprimento de suas atribuições técnicas.

O TRT consignou ainda as limitações orçamentárias envolvidas, as quais impossibilitam ações para suprir deficiências existentes, bem como a reposição de cargos especializados frente a saída de servidores para o atual mercado aquecido de tecnologia da informação, fato este que tem se intensificado nos últimos meses.

Assim sendo, o TRT frizou que, no contexto atual, realmente as considerações realizadas anteriormente, de necessidade de adequação das melhores práticas de gerenciamento de serviços de TI, preconizadas pela referida biblioteca ITIL V3 às realidades deste Tribunal são necessárias, buscando atingir o máximo possível dos objetivos, com todos os recursos, materiais ou não, disponíveis. Sendo este o desafio, compatibilizar ao máximo os recursos disponíveis com as exigências e controles necessários.

Por conseguinte, elogiando o material produzido pela equipe de auditoria e as recomendações realizadas, o TRT trouxe alguns esclarecimentos e considerações acerca dos apontamentos feitos, relatados a seguir.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

No tocante ao processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, quanto à monitoração da satisfação do negócio com os acordos de nível de serviço firmados, o TRT informou que o monitoramento é realizado por intermédio de um indicador da Central de Serviços, que avalia os resultados das pesquisas de satisfação de todo atendimento realizado, onde é contemplado o atendimento ao nível de serviço estabelecido.

Quanto aos demais apontamentos do supracitado processo, o TRT ratificou o achado e informou as providências que irá tomar, à luz das melhores práticas vigentes.

Em seguida, o TRT ratificou as oportunidades de melhoria relativas ao processo de gerenciamento de catálogo de serviços de TI.

Em relação aos processos de gerenciamento de capacidade de TI e de disponibilidade de TI, o TRT ratificou o achado, ressaltando um apontamento de cada processo.

No processo de capacidade, o TRT ressaltou o apontamento referente à definição dos subprocessos de capacidade de serviço e de capacidade de componente. Sobre isso, o TRT manifestou seu entendimento no sentido de que a segmentação em serviços e o detalhamento em componentes, diante das limitações atuais, não gerará os benefícios esperados, visto que sua implementação implicará em maior carga de trabalho, tornando seu custo operacional inviável.

Já no processo de disponibilidade de TI, o Tribunal ressaltou o item referente à definição e aferição de indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços e componentes individuais de TI. O TRT informou que existe no processo de trabalho atual a



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

aferição dos indicadores de disponibilidade de serviço, mas que, em relação aos indicadores de confiabilidade e sustentabilidade dos serviços e componentes individuais de TI, entende que se trata de assunto complexo e de difícil implementação e que, considerando as limitações atuais já descritas anteriormente, a relação custo-benefício inviabilizará sua implementação.

Em relação aos processos de gerenciamento de mudanças de TI; de configuração e ativos de TI; de liberação e implantação de serviços de TI; e de conhecimento de TI, o TRT informou que os processos estão sendo mapeados e que todas as recomendações de aprimoramento serão avaliadas à luz das melhores práticas vigentes e de seus custos e benefícios para a organização.

A respeito do processo de gerenciamento de eventos de TI, o Tribunal informou que o mapeamento do processo foi recentemente concluído, atende às recomendações formuladas pela auditoria e encontra-se em fase de aprovação por parte da Administração.

Diante da recomendação de aprimoramento do processo de gerenciamento de incidentes de TI, mediante a definição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos, O Tribunal considerou que o diagrama do processo, apoiado na Metodologia institucional, tem como característica associar responsabilidades a cargos e não a pessoas, o que torna o processo resiliente.

Por fim, quanto ao processo de gerenciamento de problemas de TI, O TRT ratificou parcialmente os apontamentos apresentados pela equipe de auditores, apresentando



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

documentação a respeito da definição de indicadores e metas, com vistas à melhoria contínua do processo.

2.15.1.3 Análise e conclusão

Da análise da manifestação do Tribunal, verifica-se que as falhas apontadas foram parcialmente sanadas.

No tocante ao processo de gerenciamento de nível de serviço, da análise da documentação encaminhada pelo Tribunal, verifica-se que a monitoração da satisfação do negócio com os ANS firmados é realizada pela Central de Serviços, a cada incidente ou requisição de serviço atendido, e por meio de pesquisas de satisfação, sendo as evidências suficientes para afastar esse apontamento.

Entretanto, quanto aos demais apontamentos do processo supracitado e dos processos de gerenciamento de capacidade de TI e de disponibilidade de TI, não obstante as considerações e entendimentos manifestados pelo TRT, verifica-se que não foram encaminhadas documentações comprobatórias ou novos elementos suficientes para afastar o achado, persistindo as oportunidades de melhoria.

Quanto ao processo de gerenciamento de incidentes de TI, ante a manifestação do TRT, cumpre esclarecer que a recomendação da equipe de auditoria aponta a oportunidade de aprimoramento por meio da definição de papéis dos profissionais envolvidos no processo, tais como o gerente de incidentes e a central de serviços, além da descrição de suas respectivas responsabilidades, sem que seja necessária a nomeação de servidores. Portanto, constata-se persistir este apontamento.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Em relação ao processo de gerenciamento de problemas de TI, considera-se atendido o apontamento que trata da definição de indicadores e metas, a partir da análise no documento geral de gestão do processo (GGP), mais precisamente na definição do indicador "Total de incidentes resolvidos com solução de contorno". No entanto, restam os demais apontamentos referentes a este processo.

Por fim, no tocante aos processos de gerenciamento de catálogo de serviços de TI; de configuração e ativos de TI; de liberação e implantação de serviços de TI; de conhecimento de TI; e de eventos de TI, constata-se que o TRT ratifica o achado e as oportunidades de melhoria apontadas pela equipe de auditores.

Por todo exposto, verifica-se que o achado foi parcialmente sanado e conclui-se pela oportunidade de aprimoramento no gerenciamento de serviços de TI no Tribunal.

2.15.1.4 Objetos analisados

- Manifestação e documentação encaminhada pelo TRT em resposta às RDIs n.ºs 78/2020 e 6/2021.

2.15.1.5 Critérios de auditoria

- ITIL V3.

2.15.1.6 Evidências

- Resposta ao Questionário de Gestão de TI - itens 2, 3, 6, 7, 10, 11, 14, 15, 18, 19, 22, 23, 26, 27, 30, 31, 34, 35, 38, 39 e 42;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- Resposta à RDI n.º 6/2021 – itens 4, 5, 8, 9 e 13;
- Gerenciamento de Acordos de Nível de Serviço;
- Amostra dos Acordos de Nível de Serviço (ANS) para os serviços de TI;
- Gerenciamento do Catálogo de Serviços de TIC;
- Catálogo Negócio de TIC;
- Catálogo Técnico de TIC;
- Gerenciamento de Disponibilidade de Infraestrutura de TIC v2.1;
- Amostras das bases de conhecimento de atendimento e infraestrutura; e
- Processos da Central de Serviços.

2.15.1.7 Causas

- Falhas no modelo de gerenciamento de serviços de TI; e
- Fase incipiente de implantação dos processos de gerenciamento de serviços de TI.

2.15.1.8 Efeitos

- Risco no gerenciamento dos serviços TI;
- Risco de indisponibilidade nos serviços de TI; e
- Risco de insatisfação das áreas de negócio com a disponibilidade dos serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.15.1.9 Proposta de encaminhamento

Recomendar ao TRT da 15ª Região que:

I- aprimore seu processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) controles internos que assegurem a integração com os processos de gerenciamento de catálogo de serviço, de incidente, de capacidade e de disponibilidade na definição e aferição das metas dos níveis de serviço;
- b) o aprimoramento dos acordos de nível de serviço, de forma a conter, no mínimo: definição das metas de qualidade e de desempenho; e papéis e responsabilidades da unidade de TI e do negócio; e
- c) o estabelecimento dos acordos de nível operacional que suportam os acordos de nível de serviço firmados com o negócio para os serviços entregues pela TI.

II- aprimore seu processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) revisão do catálogo de serviço de TI para o negócio, de forma a conter, no mínimo, os seguintes elementos: ANS acordados para os serviços, quem pode solicitar os serviços e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

a forma de solicitação dos serviços disponíveis; e

- b) revisão do catálogo de serviço técnico, de forma a conter, no mínimo, os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs).

III- aprimore seu processo de gerenciamento de capacidade de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) definição do subprocesso de capacidade de negócio, contendo, no mínimo, a descrição das atividades previstas;
- b) definição dos subprocessos de capacidade de serviço e de capacidade de componente, contendo, no mínimo, a descrição das atividades de gerenciamento, controle e previsão de desempenho, utilização e cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI; e
- c) controles internos que assegurem a integração com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas.

IV- aprimore seu processo de gerenciamento de disponibilidade de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) definição das atividades gerenciar e melhorar a disponibilidade dos serviços e componentes de TI;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- b) descrição das atividades previstas no processo;
 - c) definição e aferição de indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços e componentes individuais de TI; e
 - d) controles internos que assegurem sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas.
- V- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de mudanças de TI, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:
- a) papéis e responsabilidades, em especial do gerente de mudanças e do comitê gestor de mudanças;
 - b) detalhamento das atividades previstas no processo, quanto ao registro, análise, priorização, autorização e acompanhamento da implantação das mudanças;
 - c) indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua; e
 - d) modelo de RdM (Requisição de Mudança), contendo, no mínimo: identificador único, procedimentos a serem realizados, responsabilidades das autoridades de mudança, duração e limites, procedimentos de escalada, plano de remediação (retorno



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

ou invocação de plano de continuidade) e sugestão de impacto e urgência.

VI- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) detalhamento das atividades previstas no processo, em especial quanto à identificação dos itens de configuração (ICs), contendo, no mínimo: definição dos critérios para a seleção dos ICs e seus componentes, identificadores únicos, especificação dos atributos relevantes e proprietário responsável para cada IC;
- c) controles internos que assegurem a manutenção, atualização e histórico das configurações dos ICs;
- d) definição de um modelo lógico dos serviços, ativos e infraestrutura, que classifica os ICs e registra as dependências e/ou conexões entre eles;
- e) manutenção de uma base de dados de gerenciamento de configuração (BDGC) com o registro dos ICs (itens de configuração) e seus relacionamentos;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- f) interface com os processos pertinentes, em especial com o processo de gerenciamento de mudanças; e
- g) definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

VII- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) descrição das etapas de planejamento, construção e teste, implantação, revisão e fechamento;
- c) plano de liberação e implantação, prevendo, entre outros elementos, a transferência de conhecimentos para os usuários e as funções de operação de serviço;
- d) interface com os processos de gerenciamento de mudanças e de configuração e ativos de TI; e
- e) indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

VIII- defina, aprove formalmente e implante seu processo de gerenciamento de conhecimento de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- b) descrição das atividades de concepção e manutenção das bases de conhecimento de incidentes e problemas;
 - c) controles internos que garantam sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação, com vistas à manutenção da base de conhecimento; e
 - d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.
- IX- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de eventos de TI, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:
- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
 - b) detalhamento das atividades previstas, contendo, no mínimo: detecção, classificação e resposta aos eventos;
 - c) procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho e Acordos de Nível de Serviço (ANS);
 - d) interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e
 - e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

X- aprimore seu processo de gerenciamento de incidentes de TI, definindo os papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos.

XI- aprimore, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de problemas de TI, incluindo:

- a) atividade de revisão de problemas graves; e
- b) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos.

2.15.2 Avaliação da capacidade em gerenciamento de serviços de TI

A partir da análise dos processos de gerenciamento de serviços de TI pertencentes ao escopo desta auditoria, verificou-se que o TRT da 15ª Região encontra-se em um nível de capacidade Intermediário, pois o índice de capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI) foi calculado em 1,17, conforme detalhado na Tabela 17.

Etapa	Processos ITIL	TRT15
Desenho de Serviço	Gerenciamento de Nível de Serviço	3
	Gerenciamento de Catálogo de Serviço	3
	Gerenciamento de Capacidade	1
	Gerenciamento de Disponibilidade	1
	Capacidade no Desenho de Serviços	2
Transição de Serviço	Gerenciamento de Mudança	0
	Gerenciamento de Configuração e de Ativo de Serviço	0
	Gerenciamento de Liberação e Implantação	0
	Gerenciamento de Conhecimento	0
	Capacidade na Transição de Serviços	0
Operação de Serviço	Gerenciamento de Evento	0
	Gerenciamento de Incidente	3



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

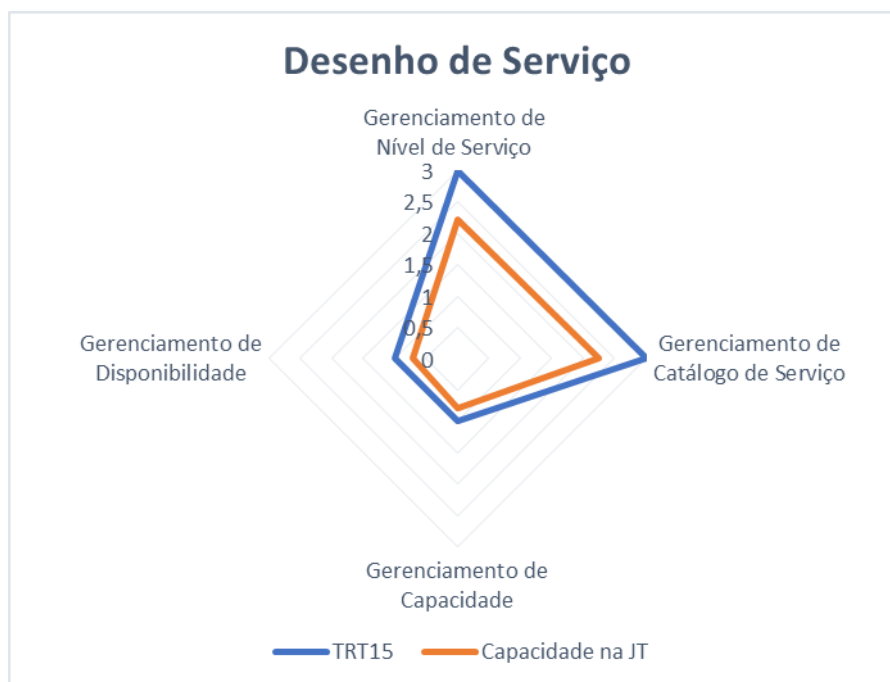
	Cumprimento de Requisição	3
	Gerenciamento de Problema	0
	Capacidade na Operação de Serviços	1,50
Capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI)		1,17

Tabela 17. iGerServTI apurado para o TRT da 15ª Região.

Passa-se à análise do nível de capacidade em cada etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Na etapa de desenho de serviço, destaca-se que a média na Justiça do Trabalho foi 1,49. Observa-se, portanto, que o TRT encontra-se em um nível acima da média nacional, pois o índice apurado foi de 2.

Acerca disso, cabe destacar os processos de gerenciamento nível de serviço e de catálogo de serviço, ambos classificados como Aprimorado, conforme ilustrado na Figura 53.





PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Figura 53. Nível de capacidade por processo na etapa de Desenho de Serviço.

Quanto à etapa de transição de serviço, cabe destacar que os quatro processos avaliados foram considerados inexistentes, o que implicou um índice zerado, enquanto a média nacional foi 1,24.

Em relação à etapa de operação de serviço, o índice apurado foi de 1,5, portanto um pouco acima da média nacional, que foi 1,47. Acerca dessa etapa, destaca-se a inexistência dos processos de gerenciamento de evento e de problema, o que contribuiu negativamente para o índice apurado, conforme a Figura 54.

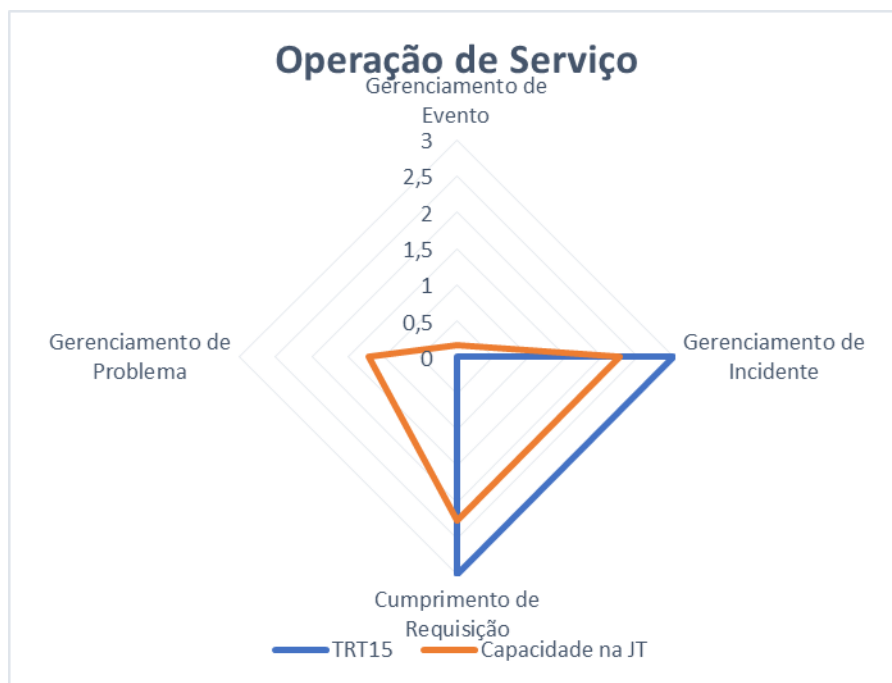


Figura 54. Nível de capacidade por processo na etapa de Operação de Serviço.

Como pode ser observada na Figura 55, a capacidade avaliada para as etapas de desenho de serviços e operação de serviços estão acima da média nacional.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Por outro lado, em relação à etapa de transição de serviços, verifica-se que há necessidade de aprimoramento, em especial quanto ao estabelecimento e à efetiva implantação dos processos considerados inexistentes, conforme os critérios adotados nesta ação de controle.

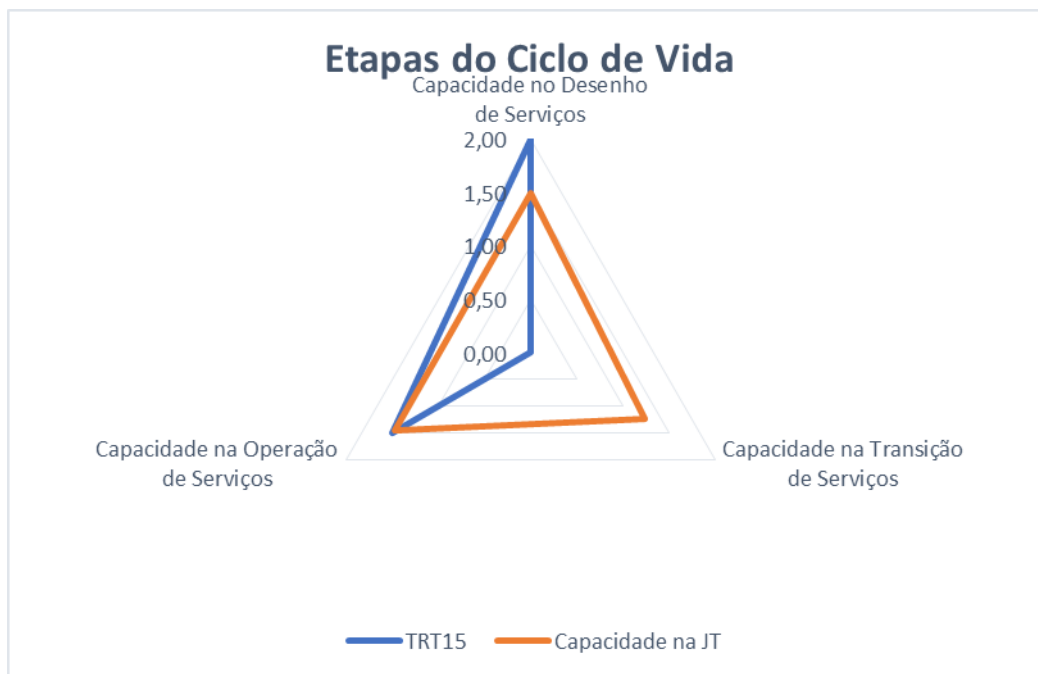


Figura 55. Nível de capacidade por etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Por fim, convém relembrar que iGerServTI não tem fim nele próprio. Isto é, não há qualquer proposição de que o TRT busque níveis aprimorados em todos os processos nas etapas do ciclo de vida dos serviços TI.

No entanto, o Tribunal deve avaliar se o diagnóstico apresentado pelo índice, somado à análise crítica de suas necessidades, de sua realidade e dos riscos relevantes, pode contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia que vise ao aprimoramento de sua capacidade no gerenciamento de serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.16 Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região

2.16.1 Falhas no gerenciamento de serviços de TI

2.16.1.1 Situação encontrada

Verificaram-se falhas no gerenciamento de serviços de TI do Tribunal, no tocante à definição, à formalização e/ou à implantação dos processos de trabalho que apoiam o planejamento, a execução e o monitoramento dos serviços de TI, consoante descrito a seguir.

a) Gerenciamento de Nível de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 2 e 3 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de nível de serviço de TI definido e formalizado por meio do Ato Regulamentar GP n.º 04/2020/TRT16.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se a oportunidade de melhoria do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal, em razão da falta de integração com os processos de gerenciamento de incidente, de capacidade e de disponibilidade, no que tange à definição e à aferição do cumprimento das metas dos níveis de serviço.

Verificou-se, ainda, a oportunidade de aprimoramento nos acordos de nível de serviço (ANS) do Tribunal, visto que, pela documentação encaminhada, não foi possível identificar no ANS a definição das metas de qualidade e desempenho dos serviços e dos papéis e responsabilidades da TI e dos usuários. Em resposta ao item 4 da RDI n.º 6/2021, o TRT



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

encaminhou, como amostra dos ANS estabelecidos, catálogo contendo os serviços de TI e o acordo de nível de serviço para tratamento de incidentes e requisições em horas. Como exemplo, observa-se que, para o serviço "Sistema de Auditoria", foram firmados os seguintes ANS: de até 4 horas para "Acesso" e de até 18 horas para "Solicitação de Dados". No entanto, observou-se que o ANS não definiu outras metas relevantes para o serviço, tais como: metas de disponibilidade, de capacidade e de restauração do serviço.

Por oportuno, cumpre ressaltar que o gerenciamento de nível de serviço de TI consiste em planejar, coordenar, desenhar, acordar, monitorar e divulgar os resultados dos acordos de nível de serviço, com o intuito de assegurar que os serviços sejam entregues pela TI, buscando atender às expectativas e às necessidades do negócio. O acordo de nível de serviço (ANS), por sua vez, é um contrato firmado entre a área de TI e seus usuários, que contém as condições que um serviço precisa atender para ser considerado satisfatório. Portanto, o ANS deve estabelecer critérios objetivos para medir a qualidade e o desempenho do serviço, definindo, por exemplo, metas de disponibilidade e de capacidade do serviço e não só o tempo de resolução de incidentes e requisições relativas ao serviço.

Assim sendo, em que pese o TRT tenha definido metas de tratamento de incidentes e requisições para os serviços disponibilizados, verifica-se a oportunidade de aprimoramento dos ANS na definição das metas de qualidade e desempenho para os serviços, bem como na definição das responsabilidades da TI e do negócio no acordo firmado.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Por conseguinte, em resposta ao item 5 da RDI n.º 6/2021, o TRT informou que não foram estabelecidos os acordos de nível operacional para suportar os ANS definidos junto às áreas de negócio.

Acerca disso, cumpre ressaltar que, à luz das definições do *framework* ITIL, critério de auditoria adotado nesta avaliação, o gerenciamento de nível de serviço inclui as atividades de desenvolver e gerenciar os acordos de nível operacional (ANO) para garantir o alinhamento de suas metas com as metas dos acordos de nível de serviço (ANS). Ainda, segundo a boa prática, o ANO deve ser estabelecido entre as unidades internas da TI envolvidas na entrega ou na solução de demandas de um serviço, com o objetivo de garantir que o acordo de nível de serviço com o negócio seja cumprido. Assim sendo, o ANO é um instrumento imprescindível no gerenciamento de nível de serviço.

Ante o exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal.

b) Gerenciamento de Catálogo de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 6 e 7 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI está definido e formalizado por meio do Ato Regulamentar GP n.º 04/2020/TRT16.

Da análise do catálogo de serviços de TI do TRT, verificou-se a oportunidade de melhoria em razão da ausência de alguns elementos mínimos, tais como: quem pode solicitar o



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

serviço disponibilizado e a forma de solicitação dos serviços de TI.

Em relação ao catálogo de serviço técnico, observou-se também oportunidade de melhoria, uma vez que essa visão não contempla os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs).

Nesse sentido, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento do catálogo de serviço de TI tem como objetivo prover e manter uma fonte única de informação sobre todos os serviços operacionais e aqueles que estão sendo preparados para entrar em produção. O catálogo de serviço de TI para o negócio é um instrumento que reúne todos os serviços que a área de tecnologia da informação oferece e as principais informações sobre elas para os usuários. Esse catálogo deve conter a descrição do serviço, quem pode solicitá-lo, como solicitar (processos e ferramentas), os níveis de qualidade e disponibilidade acordados, prazo para restabelecimento do serviço, entre outras informações relevantes para dar visão e transparência aos produtos entregues pela TI. Já o catálogo de serviço técnico é um instrumento interno da TI, que deve conter os detalhes de todos os serviços e seus relacionamentos com os componentes e com os itens de configuração (ICs) necessários para o seu funcionamento.

Pelo exposto, conclui-se pela oportunidade de melhoria do processo gerenciamento de catálogo de serviço de TI no Tribunal.

c) Gerenciamento de Capacidade de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Em resposta aos itens 10 e 11 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de capacidade de TI definido e formalizado.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de capacidade tem o objetivo de garantir que todos os recursos de TI que compõem um determinado serviço sejam monitorados e medidos, e que os dados coletados sejam registrados, analisados e reportados. Entre suas principais atividades, estão monitoramento, análise, ajuste e implementação eficiente das capacidades dos serviços e de seus componentes. Logo, por meio do gerenciamento de capacidade, busca-se o atendimento dos requisitos relacionados à capacidade e ao desempenho do ambiente de TI para um acordo de serviço a um custo viável.

À luz do *framework* ITIL, o processo de gerenciamento de capacidade de TI compreende o subprocesso de capacidade de negócio, que visa assegurar que as necessidades atuais e futuras do negócio sejam consideradas nas operações de TI, bem como os subprocessos de capacidade de serviço e capacidade de componentes, nos quais se gerencia, controla e prevê o desempenho, a utilização e as cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI.

Assim sendo, o processo de gerenciamento de capacidade tem grande importância no gerenciamento dos serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.

Conclui-se, portanto, pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de capacidade o Tribunal.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

d) Gerenciamento de Disponibilidade de TI.

Em resposta aos itens 14 e 15 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de disponibilidade de TI definido e formalizado.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI é o processo responsável por garantir que os serviços de TI atendam às necessidades atuais e futuras de disponibilidade do negócio de uma maneira eficiente e com um custo adequado. Entre suas principais atividades estão desenho, implementação, mensuração, gerenciamento e melhoria contínua da disponibilidade dos serviços e componentes de TI.

Compreende o escopo do processo de gerenciamento de disponibilidade de TI também observar os aspectos de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços de TI e dos componentes que os suportam, por meio de indicadores de disponibilidade que mensuram, por exemplo, o tempo médio entre as falhas ou incidentes de um serviço e o tempo médio de restauração de um serviço.

Assim sendo, o processo de gerenciamento de disponibilidade tem grande importância no gerenciamento dos serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.

Do exposto, conclui-se pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de disponibilidade no Tribunal.

e) Gerenciamento de Mudanças de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Em resposta ao item 19 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de mudanças de TI foi formalizado mediante o Ato Regulamentar GP n.º 17/2019/TRT16.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que, na descrição da atividade "Avaliar e priorizar RdMs em pauta", não há indicação se os impactos no ambiente são identificados, bem como se existe a avaliação e classificação dos riscos envolvidos na mudança. Nesse sentido, visando maior segurança na aprovação nas requisições de mudanças, convém que o processo seja aprimorado no sentido de avaliar os impactos e riscos.

Ainda em relação à definição do processo, verificou-se que, apesar de constar em seu diagrama, não está documentado nas atividades a comunicação das justificativas das mudanças rejeitadas ou não aprovadas aos requisitantes. Outro ponto de melhoria é que o processo não define controles que assegurem o registro das mudanças nos itens de configuração (ICs) no Sistema de Gerenciamento de Configuração (SGC) e, por fim, que, apesar da definição de indicadores de desempenho do processo, estes não são aferidos, bem como não houve a definição de metas com vistas à sua melhoria contínua, conforme resposta ao item 11 da RDI n.º 6/2021.

Em relação ao modelo de requisição de mudança (RdM) utilizado no processo, verificou-se que modelo não contempla a definição dos procedimentos de escalada, caso ocorra algum problema durante a execução da mudança. Acerca disso, convém ressaltar que o planejamento do escalonamento de questões relativas a desvios durante a execução das mudanças contribui para a eficiência do processo e mitiga os riscos da mudança



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

não alcançar seus objetivos ou gerar impacto no serviço alterado.

Quanto à implantação do processo, foi solicitado ao Tribunal, mediante RDI n.º 6/2021 - item 12, uma amostra com as últimas 10 RdMs, de diferentes serviços de TI. Em resposta, o TRT disponibilizou a documentação das RdMs R66153 e R67216. Constata-se, portanto, que o processo está formalmente estabelecido, entretanto há necessidade de se estabelecer controles internos que assegurem sua observação de forma sistemática, para os diversos tipos de serviços, visando a mitigação dos riscos inerentes às mudanças em seu ambiente de TI.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de mudanças de TI no âmbito do Tribunal.

f) Gerenciamento de Configuração e Ativos de TI.

Verificou-se que o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI foi formalizado mediante a Portaria GP n.º 796/2018.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que processo descreve os papéis e responsabilidades, bem como as atividades dos subprocessos manter e auditar configuração.

No entanto, constatou-se que, na etapa de identificação dos itens de configuração (ICs) não há definição dos critérios para a seleção dos ICs e a especificação dos atributos relevantes para cada IC. Ressalta-se que a previsão desses controles, na etapa de identificação dos ICs que irão



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

compor a Base de Dados de Gerenciamento de Configuração (BDGC), contribui para a completude dessa base e para a eficiência e eficácia do processo.

Outro ponto de aprimoramento é que, apesar de haver a definição de indicadores para o processo, não houve definição de metas com vistas à sua melhoria contínua.

Por fim, constatou-se que, em que pese o processo ter sido formalizado, ele ainda não está efetivamente implantado no âmbito do Tribunal, conforme resposta ao item 25 da RDI n.º 78/2020.

Pelo exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, mediante o detalhamento das atividades previstas no processo, em especial quanto à identificação dos itens de configuração (ICs), a definição de metas com vistas à sua melhoria contínua e a sua efetiva implantação.

g) Gerenciamento de Liberação e Implantação de Serviços de TI.

Verificou-se que o processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI foi definido e formalizado em conjunto com o processo de gerenciamento de mudanças, por meio do Ato Regulamentar GP n.º 17/2019/TRT16.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que processo não detalha os procedimentos dos planos de liberação e implantação, prevendo, entre outros elementos, a transferência de conhecimentos para os usuários e as funções de operação de serviço.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Acerca disso, convém ressaltar que a transferência de conhecimentos dos novos serviços, ou serviços alterados de TI, é fator primordial para que estes serviços efetivamente agreguem valor para a organização e que as estruturas de atendimento e suporte aos usuários possam fazê-lo com a qualidade esperada.

Outro ponto de aprimoramento, também descrito no processo de gerenciamento de mudanças, é a ausência de interface com o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, com vistas a manter a confiabilidade e assegurar a atualização da base de dados de gerenciamento de configuração (BDGC). Por último, verificou-se que não há definição de indicadores e metas específicos para o gerenciamento das liberações e implantações.

Conclui-se, portanto, pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI instituído pelo Tribunal.

h) Gerenciamento de Conhecimento de TI.

Em resposta aos itens 30 e 31 da RDI n.º 78/2020, o TRT não possui processo de gerenciamento de conhecimento definido e formalmente instituído.

Sem prejuízo, da amostra dos registros de conhecimento, encaminhada em resposta ao item 14 da RDI n.º 6/2021, confirmou-se que, em que pese o TRT disponha de procedimento automatizado de registro de conhecimento, não se trata de um processo de gerenciamento de conhecimento definido e implementado, pois inexistem controles que assegurem



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

manutenção contínua das informações na base de conhecimento de TI no Tribunal.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de conhecimento objetiva garantir que a pessoa certa tenha o conhecimento correto, no momento que necessita, para entregar e apoiar os serviços de TI requeridos pelo negócio, por meio da concepção e manutenção de bases de conhecimento de TI.

Nesse sentido, cabe salientar a importância da integração do processo de gerenciamento de conhecimento de TI com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação no ambiente de TI. Os processos citados são fontes de informação e promovem atualizações constantes nas bases de conhecimento.

Do exposto, conclui-se pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de conhecimento de TI no Tribunal.

i) Gerenciamento de Eventos de TI.

Em resposta ao item 34 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de eventos de TI formalmente instituído.

O processo de gerenciamento de eventos de TI visa, a partir do monitoramento de eventos e baseando-se nos padrões de desenho de serviço e Acordo de Nível de Serviço (ANS), detectar desvios da operação normal ou esperada de um serviço, recomendando a ação de controle apropriada, proporcionando a redução de interrupções de serviços, maior eficiência no



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

gerenciamento de serviços de TI e a redução do consumo de recursos da organização.

Conclui-se, portanto, que há necessidade de definir e formalizar o processo de gerenciamento de eventos de TI, alinhado com as boas práticas preconizadas pelo *framework* ITIL, contendo, no mínimo: a definição dos papéis e responsabilidades; o detalhamento das atividades previstas no processo, entre estas, detecção (monitoramento de eventos), classificação (ex.: informativos operacionais, alertas e exceções) e resposta ao evento; procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho de serviço e ANS; interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e a definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

j) Gerenciamento de Incidentes de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de incidentes de TI formalmente instituído, por meio do Ato GP n.º 03/2020.

O processo de gerenciamento de incidentes tem como propósito restaurar a operação normal de um serviço o mais rápido possível, minimizando os impactos adversos nas operações de negócio, mantendo a satisfação dos usuários e possibilitando que os níveis acordados de qualidade de serviço sejam mantidos.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que o processo descreve os papéis e responsabilidades, as atividades previstas e contempla a



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

interface com o processo de gerenciamento de problemas, entre outros elementos.

Em relação à definição de indicadores de desempenho para o processo, verificou-se que estes foram definidos no processo de gerenciamento da Central de Serviços de TIC. Da análise desse processo, constatou-se que, apesar de haver a definição dos indicadores de desempenho, não foram estabelecidas as respectivas metas com vistas à melhoria contínua do processo.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de incidentes de TI no âmbito do Tribunal.

k) Cumprimento de Requisições de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de cumprimento de requisições de TI formalmente instituído, por meio do Ato GP n.º 02/2020.

O processo de cumprimento de requisições visa, principalmente, tratar as requisições de serviço de usuários de forma a garantir sua satisfação, provendo um canal rápido e eficaz para que requisitem e recebam serviços padronizados e pré-definidos, além de ajudar com informações gerais, reclamações ou comentários.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que o processo descreve os papéis e responsabilidades, as atividades previstas e contempla interface com o processo de gerenciamento de catálogo de serviços, entre outros elementos.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Em relação à definição de indicadores de desempenho para o processo, verificou-se que estes foram definidos no processo de gerenciamento da Central de Serviços de TIC. Da análise desse processo, constatou-se que, apesar de haver a definição dos indicadores de desempenho, não foram estabelecidas as respectivas metas com vistas à melhoria contínua do processo.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de cumprimento de requisições de TI no âmbito do Tribunal.

2.16.1.2 Manifestação dos Gestores

Em sua manifestação, o TRT dá ciência à análise feita pela equipe de auditoria no tocante aos processos de gerenciamento de nível de serviço de TI; de catálogo de serviços de TI; de capacidade de TI; de disponibilidade de TI; de mudanças de TI; de configuração e ativos de TI; de liberação e implantação de serviços de TI; de conhecimento de TI; de eventos de TI; de incidentes de TI; e de cumprimento de requisições de TI, presta esclarecimentos e encaminha novas informações acerca de alguns processos.

Sobre o processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, o TRT esclarece que, apesar de não constar no fluxograma do processo, a integração com o processo de incidentes existe e é necessária para que o ANS seja medido e criado.

Em relação ao processo de gerenciamento de catálogo de serviços de TI, o Tribunal esclarece que a informação de quem pode solicitar as ofertas de serviço se encontra no



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

catálogo de serviços detalhado, onde há um campo "Visível para:", que representa quem pode solicitar a oferta. Referente à forma de solicitação, o TRT informa que existe o Processo de Demandas de TIC, regulamentado pelo Ato Regulamentar GP n.º 04/2019-TRT16^a, que descreve a forma de solicitação dos serviços disponíveis e encaminha a documentação do processo. Por fim, explicita que neste processo, que está integrado com o processo do catálogo, está previsto que demandas podem ser abertas via sistema da Central de Serviços, ligação telefônica para Central de serviços e documento (e-mail, SUAP, Malote).

Quanto aos objetivos do processo de capacidade, o TRT consigna que, apesar de o processo formal não existir, as atividades com o objetivo de garantir que os recursos de TI que compõem um determinado serviço são monitorados e medidos para alguns serviços.

No tocante ao processo de mudanças de TI, em relação à previsão de procedimentos de escalada na RDM, o TRT informa que está previsto no item "7 Plano de Contingência". E, quanto à comunicação das justificativas das mudanças rejeitadas ou não aprovadas aos requisitantes, o Tribunal esclarece que isso ocorre por meio da ferramenta Assyst. Isto é, o Gerente de Mudanças, ao fechar a RDM, descreve o motivo do fechamento, e então o solicitante é notificado via e-mail e sistema.

Quanto ao processo de gerenciamento de liberação e implantação, o TRT destaca que a transferência de conhecimentos para os usuários e as funções de operação de serviço é avaliada, discutida e, quando necessária, realizada junto às tarefas para implantação. Ou seja, estão descritas no item 5 da RDM - Tarefas para Implantação. E conclui que não há



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

uma caixa específica no fluxograma para esta tarefa, pois nem toda mudança requer o repasse.

2.16.1.3 Análise e conclusão

Da análise da manifestação do Tribunal, verifica-se que as falhas apontadas foram parcialmente sanadas.

No tocante ao processo de gerenciamento de catálogo de serviços, da análise da documentação encaminhada pelo Tribunal, verifica-se que existe a informação de quem pode solicitar as ofertas de serviço no catálogo de serviços detalhado e que o processo de demandas de TIC define a forma de solicitação das demandas de serviço. Assim sendo, conclui-se que as informações trazidas pelo TRT em sua manifestação são suficientes para sanar estes apontamentos.

Entretanto, em relação ao processo de gerenciamento de mudança, cabe esclarecer que o apontamento feito pela equipe de auditoria trata da definição de responsabilidades das autoridades e de procedimentos de escalada, não limitadas a uma situação de contingência. Ou seja, trata-se da definição de responsáveis, por exemplo, pela decisão de abortar a mudança ou acionar o plano de *rollback*. Na mesma esteira, a definição de quem deve ser acionado quando ocorrer desvios na execução da mudança (escalonamento). Por exemplo, quando faltar algum recurso ou se deparar com um cenário diferente do planejado para a mudança.

Já acerca da comunicação das justificativas das mudanças rejeitadas ou não aprovadas aos requisitantes, o esclarecimento de que essa comunicação ocorre de maneira



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

automatizada, por meio da ferramenta Assyst, é suficiente para sanar a falha apontada.

Conclui-se, portanto, que os apontamentos feitos em relação aos processos de gerenciamento de catálogo de serviços de TI e de mudanças de TI foram parcialmente superados.

Em relação ao processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI, apesar de o TRT informar que a prática ocorre, verifica-se que o estabelecimento de um controle interno contribui para mitigar o risco de a análise citada pelo Tribunal não ocorrer, assim como contribui para a melhoria da qualidade na entrega e sustentação dos serviços de TI.

Do exposto, conclui-se pela manutenção dos apontamentos feitos para o processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI.

Por fim, quanto ao processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, em que pese o esclarecimento trazido pelo Tribunal, verifica-se que não foram apresentados novos elementos suficientes para afastar o achado, persistindo assim o apontamento feito pela equipe de auditoria.

Por todo exposto, ante a ciência do TRT quanto aos demais apontamentos, verifica-se que o achado foi parcialmente sanado e ratifica-se a oportunidade de aprimoramento no gerenciamento de serviços de TI no Tribunal.

2.16.1.4 Objetos analisados

- Manifestação e documentação encaminhada pelo TRT em resposta às RDIs n.ºs 78/2020 e 6/2021.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.16.1.5 Critérios de auditoria

- ITIL V3.

2.16.1.6 Evidências

- Resposta ao Questionário de Gestão de TI - itens 2, 3, 6, 7, 10, 11, 14, 15, 18, 19, 22, 23, 25, 26, 30, 31, 34, 38, 39 e 42;
- Resposta à RDI n.º 6/2021 - item 4, 5, 8, 9, 11, 14 e 17;
- Processo de Gerenciamento de Nível de Serviço;
- Amostra dos Acordos de Nível de Serviço (ANS) para os serviços de TI;
- Processo de Gerenciamento de Catálogo de Serviços de TIC;
- Catálogo de Serviços de TIC;
- Catálogo de Serviço Técnico;
- Processo de gerenciamento de mudança e liberação de TIC, de agosto de 2020;
- Amostra de requisições de mudanças (RdMs);
- Portaria GP n.º 796/2018, Anexo I.
- Processo de gerenciamento de mudança e liberação de TIC, de agosto de 2020;
- Amostra da base de conhecimento;
- Processos de Gerenciamento de Incidentes de TIC;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- Processos de Cumprimento de Requisições de TIC; e
- Processo de Gerenciamento da Central de Serviços de TIC.

2.16.1.7 Causas

- Falhas no modelo de gerenciamento de serviços de TI; e
- Fase incipiente de implantação dos processos de gerenciamento de serviços de TI;

2.16.1.8 Efeitos

- Risco no gerenciamento dos serviços TI;
- Risco de indisponibilidade nos serviços de TI; e
- Risco de insatisfação das áreas de negócio com a disponibilidade dos serviços de TI.

2.16.1.9 Proposta de encaminhamento

Recomendar ao TRT da 16ª Região que:

I- aprimore seu processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) controles internos que assegurem a integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de capacidade e de disponibilidade na definição e aferição das metas dos níveis de serviço;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- b) o aprimoramento dos acordos de nível de serviço, de forma a conter, no mínimo: definição das metas de qualidade e de desempenho; e papéis e responsabilidades da unidade de TI e do negócio; e
- c) o estabelecimento dos acordos de nível operacional que suportam os acordos de nível de serviço firmados com o negócio para os serviços entregues pela TI.

II- aprimore seu processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI, incluindo a revisão do catálogo de serviço técnico, de forma a conter, no mínimo, os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs).

III- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de capacidade de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) descrição das atividades de monitoramento, análise, ajuste e implementação eficiente das capacidades dos serviços;
- c) definição dos subprocessos de capacidade de negócio, contendo, no mínimo, a descrição das atividades previstas;
- d) definição dos subprocessos de capacidade de serviço e de capacidade de componente,



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

contendo, no mínimo, a descrição das atividades de gerenciamento, controle e previsão de desempenho, utilização e cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI; e

e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IV- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI, contendo, no mínimo:

a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;

b) definição das atividades desenhar, implementar, medir, gerenciar e melhorar a disponibilidade dos serviços e componentes de TI;

c) definição e aferição de indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços e componentes individuais de TI; e

d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

V- aprimore seu processo de gerenciamento de mudanças de TI, incluindo os seguintes elementos:

a) identificação dos impactos e a avaliação e classificação dos riscos envolvidos nas



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

mudanças na etapa de avaliação e priorização das mudanças;

- b) controles internos que assegurem o registro das mudanças nos itens de configuração (ICs) no Sistema de Gerenciamento de Configuração (SGC);
- c) revisão do modelo de requisição de mudança (RdM), de forma a contemplar as responsabilidades das autoridades de mudança e os procedimentos de escalada; e
- d) aferição dos indicadores e definição de metas com vistas à sua melhoria contínua;

VI- aprimore seu processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) detalhamento das atividades previstas no processo, em especial quanto à identificação dos itens de configuração (ICs), de forma a contemplar os critérios para a seleção dos ICs e a especificação dos atributos relevantes para cada IC; e
- b) definição de metas para os indicadores do processo, com vistas à sua melhoria contínua.

VII- aprimore seu processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI, incluindo os seguintes elementos:



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- a) plano de liberação e implantação, prevendo, entre outros elementos, a transferência de conhecimentos para os usuários e as funções de operação de serviço;
- b) interface com o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI; e
- c) definição de indicadores e metas, relacionados à liberação e implantação, com vistas à sua melhoria contínua.

VIII- defina, aprove formalmente e implante seu processo de gerenciamento de conhecimento de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) descrição das atividades de concepção e manutenção das bases de conhecimento de incidentes e problemas;
- c) controles internos que garantam sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação, com vistas à manutenção da base de conhecimento; e
- d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IX- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de eventos de TI,



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) detalhamento das atividades previstas, contendo, no mínimo: detecção, classificação e resposta aos eventos;
- c) procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho e Acordos de Nível de Serviço (ANS);
- d) interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e
- e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

X- aprimore seu processo de gerenciamento de incidentes de TI, definindo as metas dos indicadores de desempenho, com vistas à sua melhoria contínua.

XI- aprimore seu processo de cumprimento de requisições de TI, definindo as metas dos indicadores de desempenho, com vistas à sua melhoria contínua.

Determinar ao TRT da 16ª Região que:

- I- estabeleça controles internos que assegurem a observação do seu processo de gerenciamento de mudanças de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

II- estabeleça controles internos que assegurem a observância do seu processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI.

2.16.2 Riscos na contratação dos serviços relacionados à função central de serviços de TI

2.16.2.1 Situação encontrada

Em setembro de 2015, o TRT da 16ª Região realizou a contratação da empresa LANLINK SERVIÇOS DE INFORMÁTICA S.A., para prestação de serviço de suporte técnico, remoto e presencial, aos usuários do Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região.

O contrato foi firmado prevendo o pagamento global de até R\$ 899.832,90, correspondentes aos serviços de suporte remoto, presencial, presencial urgente e atividades extraordinárias, conforme tabela a seguir:

ID	Bem / Serviço (Lote único)	Unidade	Quantidade	Valor Unitário (R\$)	Valor Total (R\$)
1	Serviço de atendimento remoto N1	Chamados	33.750	R\$ 13,87	R\$ 468.112,50
2	Serviço de atendimento presencial ordinário N2O	Chamados	10.920	R\$ 29,16	R\$ 318.427,20
3	Serviço de atendimento presencial urgente N2U	Chamados	870	R\$ 91,04	R\$ 79.204,80
4	Serviço de atendimento presencial a atividades extraordinárias N2E	Horas de atendimento x Ativos atendidos	480	R\$ 28,92	R\$ 13.881,60
5	Serviço de atendimento presencial a unidades distantes N2D	Ativos atendidos	180	R\$ 112,26	R\$ 20.206,80
Total Geral (R\$)					R\$ 899.832,90

Ao analisar o planejamento da contratação, verificou-se que, para os itens 1, 2 e 3, isto é, os serviços de atendimento remoto e presencial, a forma de pagamento adotada



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

no contrato é por chamado atendido e cumprimento dos níveis mínimos de serviços acordados, conforme consta no contrato:

12.5. O pagamento dos serviços será realizado mensalmente, multiplicando-se a quantidade utilizada de cada um dos serviços no período por seu respectivo valor unitário, somando-se estes montantes, e após serem subtraídos os descontos ocasionados pelo não atingimento dos níveis mínimos de serviço e/ou multas.

Observa-se que o modelo adotado na presente contratação configura um cenário de conflito de interesse. Isto é, na medida em que os problemas ocorrem, maior o número de chamados, logo, maior o faturamento da Contratada. Por outro lado, quanto maior o número de problemas/chamados, menor a satisfação dos usuários e maior o impacto nos serviços de TI. Verifica-se, portanto, que o modelo da contratação reedita o paradoxo do lucro-incompetência (Acórdão TCU n.º 786/2006 - Plenário), ou seja, quanto menor a eficácia e eficiência da Contratada em solucionar definitivamente os problemas, maior seu lucro e maior o custo para o Tribunal.

Do exposto, verifica-se que o modelo adotado para a contratação em tela potencializa os riscos na fase de execução contratual. Acerca disso, impende ressaltar que, em resposta ao item 19 da RDI n.º 6/2021, o TRT informou os procedimentos adotados para minimizar os riscos de pagamentos por chamados ilegítimos e disponibilizou o código fonte da rotina implementada de consulta à base de dados de sua ferramenta de gerenciamento de serviços de TI para o cálculo do pagamento a ser realizado.

Constata-se, portanto, que o TRT está atento aos riscos aqui apontados na execução contratual. No entanto, considerando o potencial dano desses riscos e a possibilidade



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

de aprimoramento do planejamento de futuras contratações de TI, convém que o Tribunal reavalie seus controles, com vistas a aprimorá-los.

Nesse sentido, recomenda-se ao Tribunal que reavalie e, conforme a oportunidade e conveniência, aprimore seus controles internos na fiscalização do contrato atual e no planejamento das futuras contratações, com vistas a mitigar os riscos relacionados à ocorrência do paradoxo mencionado.

2.16.2.2 Manifestação dos Gestores

O TRT informou que o risco da concretização do paradigma lucro-incompetência, inerente a este modelo de contratação, sempre foi considerado durante a execução contratual, sendo mitigado pela observância de indicadores estatísticos e o eventual cancelamento de chamados duplicados ou registrados indevidamente.

Acrescentou que, ciente das vulnerabilidades desse modelo contratual, está sendo preparado um novo edital para contratar serviços no modelo de aferição de resultados, em que o faturamento da empresa não depende do quantitativo de chamados executados, mas da qualidade dos serviços prestados.

Por fim, destacou que o projeto pode ser observado no PA n.º 2042/2021, Projeto 537 - Prestação de Serviço de Atendimento ao Usuário em 1º e 2º níveis para 2021.

2.16.2.3 Análise e conclusão

Depreende-se, da manifestação do Tribunal, que os riscos inerentes à contratação em tela foram avaliados e estão



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

sendo tratados, inclusive com ações para substituir o contrato analisado. Isto posto, conclui-se que as medidas adotadas pelo Tribunal são suficientes para sanar o presente achado de auditoria.

2.16.2.4 Objetos analisados

- Manifestação e documentação encaminhada pelo TRT em resposta à RDI n.º 78/2020.

2.16.2.5 Critérios de auditoria

- ITIL v3;
- Acórdão TCU n.º 786/2006 - Plenário; e
- Acórdão TCU n.º 916/2015 - Plenário.

2.16.2.6 Evidências

- Contrato TRT 16ª Região n.º 20/2015.

2.16.2.7 Causas

- Falhas no planejamento da contratação.

2.16.2.8 Efeitos

- Risco de contratação antieconômica; e
- Risco na prestação de serviços de suporte e atendimento aos usuários.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.16.3 Avaliação da capacidade em gerenciamento de serviços de TI

A partir da análise dos processos de gerenciamento de serviços de TI pertencentes ao escopo desta auditoria, verificou-se que o TRT da 16ª Região encontra-se em um nível de capacidade Intermediário, pois o índice de capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI) foi calculado em 1,25, conforme detalhado na Tabela 18.

Etapa	Processos ITIL	TRT16
Desenho de Serviço	Gerenciamento de Nível de Serviço	2
	Gerenciamento de Catálogo de Serviço	3
	Gerenciamento de Capacidade	0
	Gerenciamento de Disponibilidade	0
	Capacidade no Desenho de Serviços	1,25
Transição de Serviço	Gerenciamento de Mudança	1
	Gerenciamento de Configuração e de Ativo de Serviço	1
	Gerenciamento de Liberação e Implantação	1
	Gerenciamento de Conhecimento	0
	Capacidade na Transição de Serviços	0,75
Operação de Serviço	Gerenciamento de Evento	0
	Gerenciamento de Incidente	2
	Cumprimento de Requisição	2
	Gerenciamento de Problema	3
	Capacidade na Operação de Serviços	1,75
Capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI)		1,25

Tabela 18. iGerServTI apurado para o TRT da 16ª Região.

Passa-se à análise do nível de capacidade em cada etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Na etapa de desenho de serviço, destaca-se que a média na Justiça do Trabalho foi 1,49. Observa-se, portanto, que o TRT encontra-se em um nível abaixo da média nacional, pois o índice apurado foi de 1,25.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Acerca disso, cabe destacar que os processos de gerenciamento capacidade e de disponibilidade foram considerados inexistentes, conforme ilustrado na Figura 56.

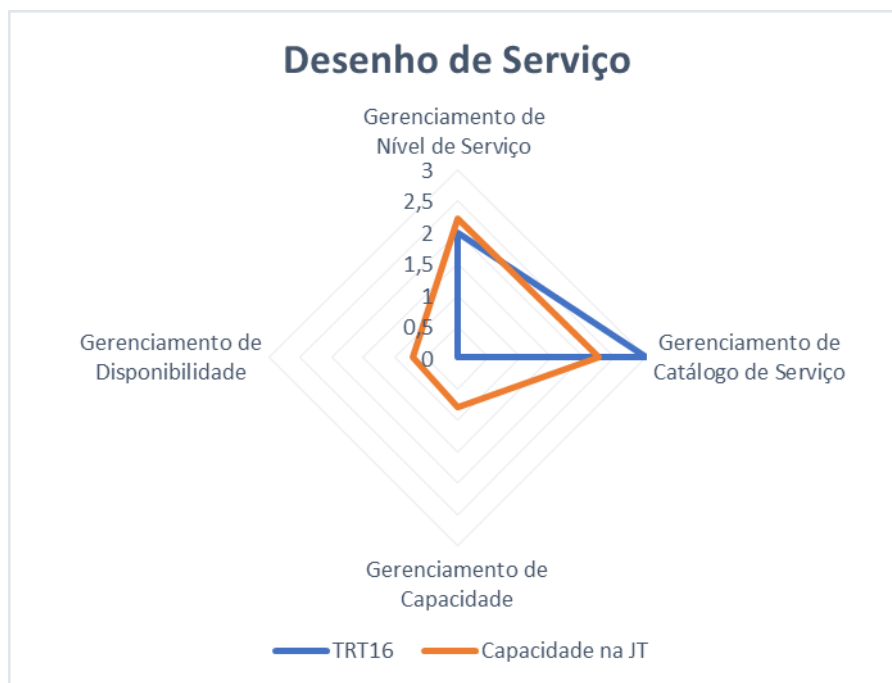


Figura 56. Nível de capacidade por processo na etapa de Desenho de Serviço.

Da mesma forma, enquanto na etapa de transição de serviço a média nacional foi 1,24, o TRT alcançou o índice de 0,75. Acerca disso, convém ressaltar a necessidade da definição do processo de gerenciamento de conhecimento, considerado inexistente, e da efetiva implantação dos demais processos, todos classificados como Inicial (Nível 1), conforme a Figura 57.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

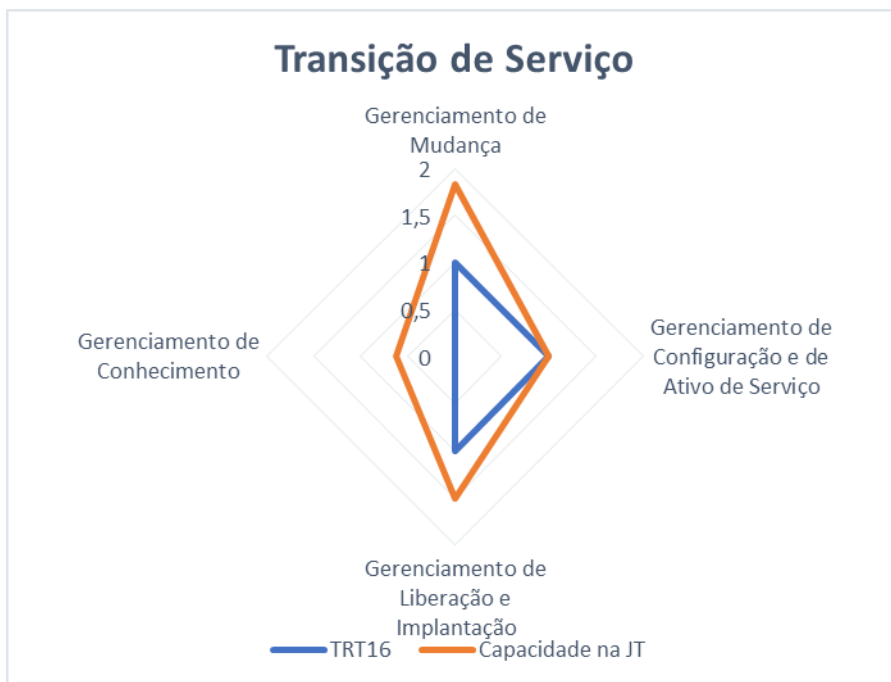


Figura 57. Nível de capacidade por processo na etapa de Transição de Serviço.

Em relação à etapa de operação de serviço, o índice apurado foi de 1,75, portanto, acima da média nacional, que foi 1,47.

Acerca dessa etapa, destaca-se a inexistência do processo de gerenciamento de evento, conforme a Figura 58, o que impactou negativamente o índice apurado.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

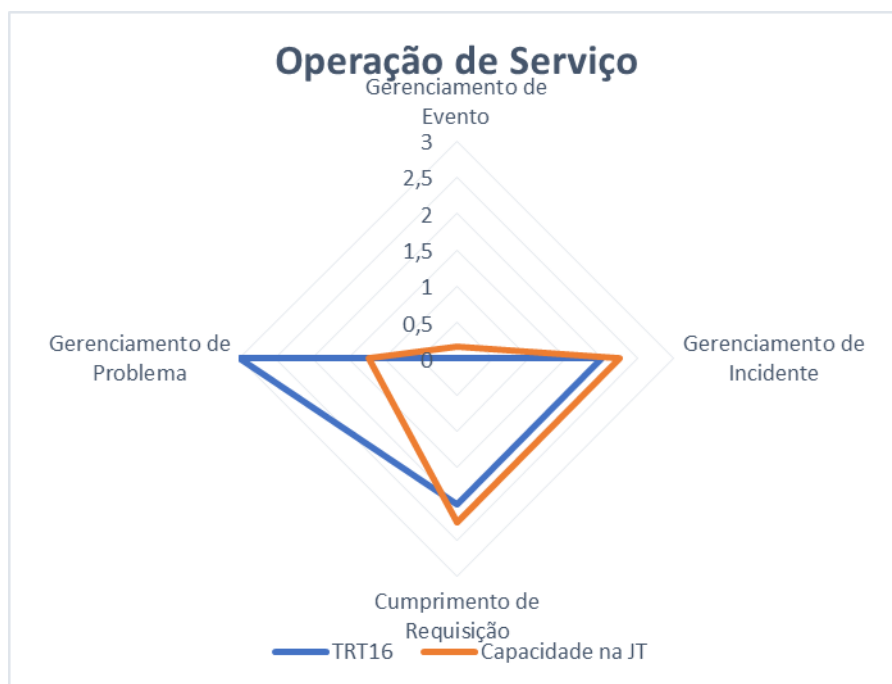


Figura 58. Nível de capacidade por processo na etapa de Operação de Serviço.

Ainda em relação a essa etapa, impende ressaltar a classificação do processo de gerenciamento de problema como Aprimorado (Nível 3). Apenas dois Tribunais alcançaram essa classificação para esse processo, sendo o TRT da 16ª Região um deles.

Como pode ser observada na Figura 59, a capacidade avaliada para a etapa de operação de serviços está acima da média nacional.

Por outro lado, constata-se que os índices apurados para as etapas de desenho de serviços e transição de serviços estão abaixo da média na Justiça do Trabalho. Nesses casos, verifica-se a oportunidade de aprimoramentos, como a definição e efetiva implantação dos processos de gerenciamento de capacidade, de disponibilidade e de evento, todos considerados inexistentes, de acordo os critérios adotados nesta avaliação.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

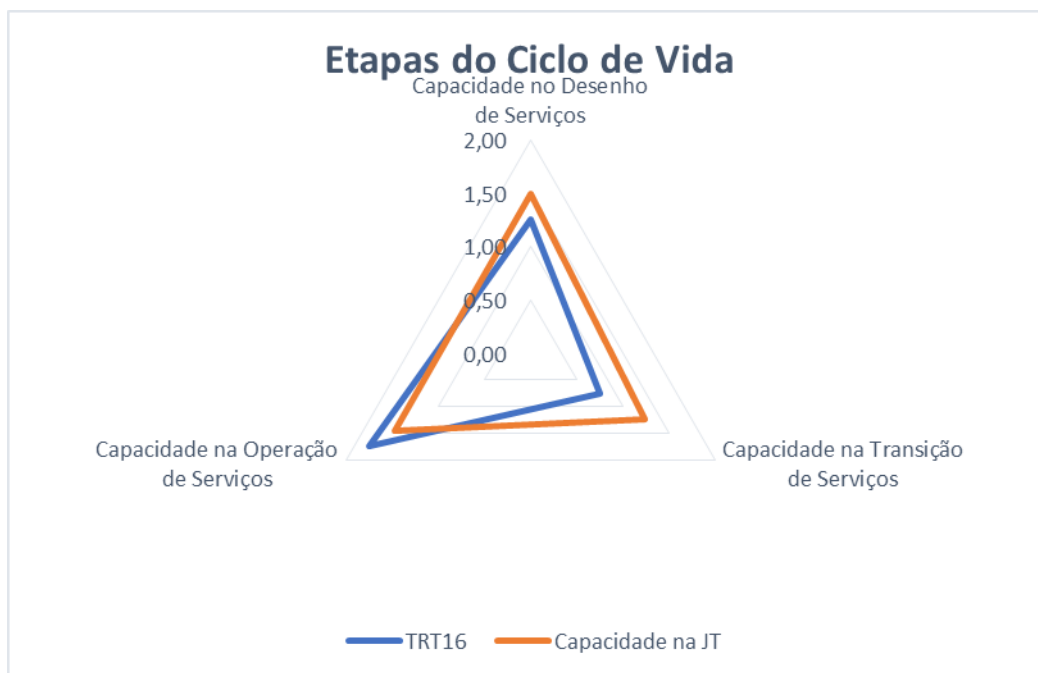


Figura 59. Nível de capacidade por etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Por fim, convém lembrar que iGerServTI não tem fim nele próprio. Isto é, não há qualquer proposição de que o TRT busque níveis aprimorados em todos os processos nas etapas do ciclo de vida dos serviços TI.

No entanto, o Tribunal deve avaliar se o diagnóstico apresentado pelo índice, somado à análise crítica de suas necessidades, de sua realidade e dos riscos relevantes, pode contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia que vise ao aprimoramento de sua capacidade no gerenciamento de serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.17 Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região

2.17.1 Falhas no gerenciamento de serviços de TI

2.17.1.1 Situação encontrada

Verificaram-se falhas no gerenciamento de serviços de TI do Tribunal, no tocante à definição, à formalização e/ou à implantação dos processos de trabalho que apoiam o planejamento, a execução e o monitoramento dos serviços de TI, consoante descrito a seguir.

a) Gerenciamento de Nível de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 2 e 3 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de nível de serviço de TI definido e formalizado por meio do Ato TRT 17ª PRESI n.º 14/2018, que instituiu os processos de Gestão de Serviços de Tecnologia da Informação no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região.

Da análise do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal, verificou-se a oportunidade de melhoria em razão da ausência de monitoração da satisfação dos usuários com os níveis de serviço estabelecidos e da falta de integração com os processos de gerenciamento de catálogo de serviço, de incidente, de capacidade e de disponibilidade no que tange à definição e à aferição do cumprimento das metas dos níveis de serviço.

Quanto aos acordos de nível de serviço (ANS), observou-se que os instrumentos foram firmados para os principais serviços de TI, com a definição de metas de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

qualidade e desempenho para os serviços e descrição dos papéis e responsabilidades da TI e dos usuários. No entanto, em resposta ao item 6 da RDI n.º 6/2021, o TRT informou que os ANS não são monitorados e mensurados periodicamente para aferição de seus cumprimentos, em que pese essa atividade esteja prevista na descrição do processo de gerenciamento de nível de serviço do Tribunal.

Nesse sentido, cumpre ressaltar que o gerenciamento de nível de serviço de TI consiste em planejar, coordenar, desenhar, acordar, monitorar e divulgar os resultados dos acordos de nível de serviço, com o intuito de assegurar que os serviços sejam entregues pela TI buscando atender às expectativas e às necessidades do negócio.

Por conseguinte, em resposta aos itens 5 e 7 da RDI n.º 6/2021, o TRT informou que os acordos de nível operacional (ANO) estão estabelecidos para o 1º nível de atendimento, mediante contrato firmado com empresa terceira para operação da Central de Serviços de TI e que sua mensuração é realizada mensalmente em conformidade com as cláusulas contratuais.

Acerca disso, cumpre ressaltar que, à luz das definições do *framework* ITIL, critério de auditoria adotado nesta avaliação, o ANO é um instrumento imprescindível para o gerenciamento de nível de serviço que deve ser estabelecido entre as unidades internas da TI envolvidas na entrega ou na solução de demandas de um serviço, com o objetivo de garantir que o acordo de nível de serviço com o negócio seja cumprido. Ainda, pela boa prática, os acordos estabelecidos com agentes externos à TI, fornecedores ou empresas contratadas, são chamados contratos de apoio (CA). Assim sendo, verifica-se que



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

o TRT possui, na verdade, contratos de apoio para prestação de serviços de TI, mas não acordos de nível operacional.

Na mesma esteira, impende salientar que o gerenciamento de nível de serviço inclui as atividades de desenvolver e gerenciar os acordos de nível operacional (ANO) para garantir o alinhamento de suas metas com as metas dos acordos de nível de serviço (ANS).

Por todo o exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal.

b) Gerenciamento de Catálogo de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 6 e 7 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI definido e formalizado por meio do Ato TRT 17ª PRESI n.º 14/2018, que instituiu os processos de Gestão de Serviços de Tecnologia da Informação no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região.

Da análise do catálogo de serviço técnico, encaminhado em resposta ao item 9 da RDI n.º 6/2021, observou-se oportunidade de aprimoramento, uma vez que essa visão não contempla os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs) necessários para o funcionamento dos serviços.

Nesse sentido, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento do catálogo de serviço de TI tem como objetivo prover e manter uma fonte única de informação sobre todos os serviços operacionais e aqueles que estão sendo preparados para entrar em produção. O catálogo de serviço de TI para o



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

negócio é um instrumento que reúne todos os serviços que a área de tecnologia da informação oferece e as principais informações sobre elas para os usuários. Esse catálogo deve conter a descrição do serviço, quem pode solicitá-lo, como solicitar (processos e ferramentas), os níveis de qualidade e disponibilidade acordados, prazo para restabelecimento do serviço, entre outras informações relevantes para dar visão e transparência aos produtos entregues pela TI. Já o catálogo de serviço técnico é um instrumento interno da TI, que deve conter os detalhes de cada e de todos os serviços e seus relacionamentos com os componentes e com os itens de configuração (ICs) necessários para o funcionamento dos serviços.

Pelo exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento do processo gerenciamento de catálogo de serviço de TI no Tribunal.

c) Gerenciamento de Capacidade de TI.

Em resposta aos itens 10 e 11 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de capacidade de TI encontra-se formalmente instituído por meio do Ato TRT 17^a PRESI n.º 17/2021, que altera o Ato TRT 17^a PRESI n.º 14/2018, para incluir os Processos de Gerenciamento de Disponibilidade e Gerenciamento de Capacidade.

Da análise da documentação encaminhada, verificou-se que o processo foi definido e formalizado em fevereiro de 2021 e encontra-se em fase de implantação e definição das ferramentas de suporte do processo.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Verificou-se, ainda, a oportunidade de aprimoramento no processo de gerenciamento de capacidade de TI do Tribunal, visto que não trata dos gerenciamentos específicos de capacidade de negócio, de serviço e de componente e não prevê, entre outras, atividades para controlar a capacidade dos componentes individuais de TI que constituem os serviços e a capacidade para atendimento dos níveis de serviço acordados.

No tocante a isso, cumpre ressaltar que, à luz do *framework* ITIL, o processo de gerenciamento de capacidade de TI compreende o subprocesso de capacidade de negócio, que visa assegurar que as necessidades atuais e futuras do negócio sejam consideradas nas operações de TI, bem como os subprocessos de capacidade de serviço e capacidade de componentes, nos quais se gerencia, controla e prevê o desempenho, a utilização e as cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI.

Outro ponto de aprimoramento observado é a ausência de integração do processo com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas, no intuito de auxiliar a resolução de incidentes e problemas relacionados à capacidade de serviços e componentes.

Acerca disso, impende destacar que o processo de gerenciamento de capacidade tem o objetivo de garantir que todos os recursos de TI que compõem um determinado serviço sejam monitorados e medidos, e que os dados coletados sejam registrados, analisados e reportados. Entre suas principais atividades, estão monitoramento, análise, ajuste e implementação eficiente das capacidades dos serviços e de seus componentes. Logo, por meio do gerenciamento de capacidade,



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

busca-se o atendimento dos requisitos relacionados à capacidade e desempenho do ambiente de TI para um acordo de serviço a um custo viável.

Por fim, observou-se que não foram definidos indicadores e metas específicos para a melhoria contínua do processo.

Pelo exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento e pela necessidade de implantação do processo de gerenciamento de capacidade de TI no Tribunal.

d) Gerenciamento de Disponibilidade de TI.

Em resposta aos itens 14 e 15 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI encontra-se formalmente instituído por meio do Ato TRT 17ª PRESI n.º 17/2021, que altera o Ato TRT 17ª PRESI n.º 14/2018, para incluir os Processos de Gerenciamento de Disponibilidade e Gerenciamento de Capacidade.

Da análise da documentação encaminhada, verificou-se que o processo foi definido e formalizado em fevereiro de 2021 e encontra-se em fase de implantação e definição das ferramentas de suporte do processo.

Verificou-se, ainda, a oportunidade de aprimoramento do processo em razão da ausência das atividades de gerenciar e melhorar a disponibilidade dos serviços e componentes de TI.

Acerca disso, cumpre esclarecer que o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI é o processo responsável por garantir que os serviços de TI atendam às



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

necessidades atuais e futuras de disponibilidade do negócio de uma maneira eficiente e com um custo adequado. Entre suas principais atividades estão desenho, implementação, mensuração, gerenciamento e melhoria contínua da disponibilidade dos serviços e componentes de TI.

Outro ponto de aprimoramento no processo é a ausência de previsão de mensuração dos indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços TI e inexistência de integração do processo com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas, no intuito de auxiliar a resolução de incidentes e problemas relacionados à disponibilidade de serviços e componentes.

Nesse sentido, impende ressaltar que compreende o escopo do processo de gerenciamento de disponibilidade de TI observar os aspectos de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços de TI e dos componentes que os suportam, por meio de indicadores que mensuram, por exemplo, o tempo médio entre as falhas ou incidentes de um serviço e o tempo médio de restauração de um serviço.

Assim sendo, observa-se que o processo de gerenciamento de disponibilidade tem grande importância no gerenciamento dos serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.

Por fim, observou-se a ausência da definição de indicadores e metas específicas para a melhoria contínua do processo.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Pelo exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento e pela necessidade de implantação do processo de gerenciamento de disponibilidade no Tribunal.

e) Gerenciamento de Mudanças de TI.

Em resposta ao item 19 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de mudanças de TI foi formalizado mediante o Ato TRT17 PRESI n.º 14/2018.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que, na descrição da atividade "2.4.10 - Avaliar solicitação", não há indicação se os impactos no ambiente são identificados, bem como se existe a avaliação e classificação dos riscos envolvidos na mudança. Nesse sentido, visando maior segurança na aprovação das requisições de mudanças, convém que o processo seja aprimorado no sentido de estabelecer controles internos que garantam a avaliação dos impactos e dos riscos associados.

Ainda, em relação à definição do processo, verificou-se que não foram estabelecidos controles internos que assegurem o registro das mudanças nos itens de configuração (ICs) no Sistema de Gerenciamento de Configuração (SGC), isto é, a definição de uma atividade que assegure a manutenção/atualização da base de dados de gerenciamento de configuração (BDGC) do Tribunal.

Em relação ao modelo de Requisição de Mudança (RdM) utilizado no processo, verificou-se que não há definição das responsabilidades das autoridades de mudança, apenas a identificação do requisitante, e o registro dos procedimentos de escalada, caso ocorra algum problema na execução da



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

mudança. Acerca disso, convém ressaltar que a definição das responsabilidades e o planejamento do escalonamento de questões relativas a desvios durante a execução das mudanças contribuem para a eficiência do processo e mitiga os riscos da mudança não alcançar seus objetivos ou gerar impacto no serviço alterado.

Por fim, conforme resposta do Tribunal ao item 13 da RDI n.º 6/2021, verificou-se que, apesar da definição de indicadores de desempenho do processo e metas, os indicadores não são aferidos e não há verificação do cumprimento das metas estabelecidas com vistas à sua melhoria contínua.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de mudanças de TI no âmbito do Tribunal.

f) Gerenciamento de Configuração e Ativos de TI.

Verificou-se que o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI foi formalizado mediante o Ato TRT17 PRESI n.º 14/2018.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que, na etapa de controle e gerenciamento das configurações, não foram estabelecidos controles internos que assegurem a manutenção do histórico das configurações dos ICs.

Na mesma esteira, o processo não prevê um modelo lógico dos serviços, ativos e infraestrutura, que classifica os ICs (itens de configuração) e registra as dependências e/ou conexões entre eles. Nesse sentido, o processo até contempla a concepção e manutenção de uma base de dados de gerenciamento



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

de configuração (BDGC) com o registro dos ICs (itens de configuração), mas não restou consignado se os respectivos relacionamentos estão incluídos.

Acerca disso, impende ressaltar que o registro desses relacionamentos contribui para a identificação de impactos no ambiente de TI por ocasião da ocorrência de mudanças nos serviços em produção, fato que mitiga os riscos de indisponibilidade ou de queda de desempenho dos serviços informatizados.

Outro ponto de aprimoramento é que, apesar de o processo prever a abertura de requisições de mudanças (atividade 2.4.13) quando houver necessidade de atualizar a BDGC, não há definição de interface com o processo de gerenciamento de mudanças, com vistas a manter uma BDGC atualizada e confiável a partir das mudanças aprovadas. Acerca disso, impende ressaltar que a necessidade de prever a interação entre esses processos também foi objeto de recomendação no processo de gerenciamento de mudança, liberação e implantação instituído pelo Tribunal.

Por fim, constatou-se que foram definidos os indicadores de desempenho, mas sem a definição, objetiva, de suas respectivas metas com vistas à melhoria contínua do processo.

Em relação à implantação do processo, foi solicitada ao Tribunal uma amostra de registros de sua BDGC, contemplando, ao menos, três registros de ICs distintos por categoria, conforme classificação adotada pelo TRT (Exemplos: ativos de infraestrutura, *software* e sistemas), mediante a RDI n.º 6/2021 - item 15. Em resposta, o TRT disponibilizou três



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

registros, sendo duas impressoras e um microcomputador. Além disso, conforme resposta do TRT ao item 17 da mesma RDI, constatou-se que o Tribunal ainda não dispõe de um modelo lógico dos serviços, ativos e infraestrutura e seus relacionamentos com os ICs.

Constata-se, portanto, que a implantação do processo encontra-se em fase incipiente, logo, convém que o TRT estabeleça controles internos que assegurem a sua observância de forma sistemática.

Pelo exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento e a efetiva implantação do processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI no âmbito do Tribunal.

g) Gerenciamento de Liberação e Implantação de Serviços de TI.

Verificou-se que o processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI foi definido e formalizado em conjunto com o processo de gerenciamento de mudanças, por meio do Ato TRT17 PRESI n.º 14/2018.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que processo não detalha os procedimentos dos planos de liberação e implantação, ou artefatos equivalentes, prevendo, entre outros elementos, a transferência de conhecimentos para os usuários e as funções de operação de serviço. Na mesma esteira, a descrição do processo não prevê interface com o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, com vistas a manter a



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

confiabilidade e assegurar a atualização da base de dados de gerenciamento de configuração (BDGC).

Por fim, assim como descrito no processo de gerenciamento de mudanças, verificou-se que, apesar da definição de indicadores de desempenho do processo e das metas, os indicadores não são aferidos e não há verificação do cumprimento das metas estabelecidas com vistas à sua melhoria contínua.

Conclui-se, portanto, pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI instituído pelo Tribunal.

h) Gerenciamento de Conhecimento de TI.

Em resposta aos itens 30 e 31 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de conhecimento de TI formalmente definido.

Sem prejuízo, das amostras dos conhecimentos cadastrados na ferramenta Assyst, encaminhadas em resposta ao item 20 da RDI n.º 6/2021, confirmou-se que, em que pese o TRT disponha de procedimento automatizado de registro de procedimentos de conhecimento, não se trata de um processo de gerenciamento de conhecimento definido e implementado, pois inexistem controles que assegurem manutenção contínua das informações nas bases de conhecimento de TI no Tribunal.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de conhecimento objetiva garantir que a pessoa certa tenha o conhecimento correto, no momento que necessita, para entregar e apoiar os serviços de TI requeridos pelo



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

negócio, por meio da concepção e manutenção de bases de conhecimento de TI.

Nesse sentido, cabe salientar a importância da integração do processo de gerenciamento de conhecimento de TI com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação no ambiente de TI. Os processos citados são fontes de informação e promovem atualizações constantes nas bases de conhecimento.

Do exposto, conclui-se pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de conhecimento de TI no Tribunal.

i) Gerenciamento de Eventos de TI.

Em resposta ao item 34 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de eventos de TI formalmente instituído.

O processo de gerenciamento de eventos de TI visa, a partir do monitoramento de eventos e baseando-se nos padrões de desenho de serviço e Acordo de Nível de Serviço (ANS), detectar desvios da operação normal ou esperada de um serviço, recomendando a ação de controle apropriada, proporcionando a redução de interrupções de serviços, maior eficiência no gerenciamento de serviços de TI e a redução do consumo de recursos da organização.

Conclui-se, portanto, que há necessidade de definir e formalizar o processo de gerenciamento de eventos de TI, alinhado com as boas práticas preconizadas pelo *framework* ITIL, contendo, no mínimo: a definição dos papéis e responsabilidades; o detalhamento das atividades previstas no



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

processo, entre estas, detecção (monitoramento de eventos), classificação (ex.: informativos operacionais, alertas e exceções) e resposta ao evento; procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho de serviço e ANS; interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e a definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

j) Gerenciamento de Problemas de TI.

Em resposta aos itens 42 e 43 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de problemas de TI definido e formalmente instituído, por meio do despacho DES STI n.º 70/2019.

O processo de gerenciamento de problemas visa diagnosticar a causa raiz dos incidentes, formular uma solução efetiva e duradora, documentar e comunicar os erros conhecidos, além de iniciar ações para melhoria ou correção da situação, evitando, assim, o surgimento de novos problemas e/ou a recorrência de incidentes, podendo causar a indisponibilidade dos serviços, com consequente impacto adverso para a organização.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se a descrição dos papéis e responsabilidades, as atividades previstas do processo, a definição de indicadores de desempenho, entre outros elementos. Entretanto, constatou-se imprecisão no estabelecimento das metas dos indicadores, definindo-as como "quanto maior, melhor" ou "quanto menor, melhor", dificultando o acompanhamento objetivo dos resultados alcançados.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de problemas de TI no âmbito do Tribunal, mediante a definição de metas objetivas para os indicadores de desempenho.

2.17.1.2 Manifestação dos Gestores

Em sua manifestação, o TRT ratificou os achados apresentados no Relatório de Fatos Apurados nos processos de gerenciamento de nível de serviço de TI; gerenciamento de catálogo de serviço de TI; gerenciamento de capacidade de TI; gerenciamento de disponibilidade de TI; gerenciamento de mudanças de TI; gerenciamento de configuração e ativos de TI; gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI; gerenciamento de conhecimento de TI; gerenciamento de problemas de TI e o de gerenciamento de eventos TI.

Assim sendo, o TRT destaca as ações que constam em seu Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicações 2021 (PDTIC 2021), que visam à revisão e à proposição de melhorias nos processos de TIC já implantados, bem como a implementação de novos processos.

Na mesma esteira, ressalta alguns dos itens que constam nas propostas de encaminhamento já haviam sido identificados como pontos de melhoria pelo próprio TRT e informa que todas as recomendações serão observadas e incluídas, quando ainda não fizerem parte do escopo, da revisão dos processos em tela.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.17.1.3 Análise e conclusão

Conclui-se, portanto, pela oportunidade de melhoria nos processos que apoiam o gerenciamento de serviços de TI do Tribunal.

2.17.1.4 Objetos analisados

- Manifestação e documentação encaminhada pelo TRT em resposta às RDIs n.ºs 78/2020 e 6/2021.

2.17.1.5 Critérios de auditoria

- ITIL V3;

2.17.1.6 Evidências

- Resposta ao Questionário de Gestão de TI - itens 2, 3, 6, 7, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 18, 19, 22, 23, 25, 26, 30, 31, 34, 42 e 43;
- Resposta à RDI n.º 6/2021 - itens 5, 6, 7, 9, 13, 16, 17, 19 e 20;
- Processo de Gerenciamento de Nível de Serviço de TI.
- Catálogo de Serviços Técnicos;
- Processo de Gerenciamento de Capacidade;
- Processo de Gerenciamento de Disponibilidade;
- Processo de gerenciamento de mudança, liberação e implantação;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- Processo de gerenciamento de configuração e ativos de serviço de TI;
- Amostra de registros da Base de Dados de Gerenciamento de Configuração (BDGC);
- Processo de gerenciamento de mudança, liberação e implantação;
- Amostra dos conhecimentos cadastrados - Base de Conhecimento; e
- Processo de Gerenciamento de Problemas.

2.17.1.7 Causas

- Falhas no modelo de gerenciamento de serviços de TI; e
- Fase incipiente de implantação dos processos de gerenciamento de serviços de TI.

2.17.1.8 Efeitos

- Risco no gerenciamento dos serviços TI;
- Risco de indisponibilidade nos serviços de TI;
- Risco de falhas no atendimento e suporte aos usuários; e
- Risco de insatisfação das áreas de negócio com a disponibilidade dos serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.17.1.9 Proposta de encaminhamento

Recomendar ao TRT da 17ª Região que:

I- aprimore seu processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) controles internos que assegurem o monitoramento da satisfação do negócio com os acordos de nível de serviço estabelecidos;
- b) controles internos que assegurem a integração com os processos de gerenciamento de catálogo de serviço, de incidente, de capacidade e de disponibilidade na definição e aferição das metas dos níveis de serviço;
- c) controles internos que assegurem sua plena observância, em especial quanto ao monitoramento e à mensuração periódica dos acordos de nível de serviço (ANS) firmados; e
- d) o estabelecimento dos acordos de nível operacional que suportam os acordos de nível de serviço firmados com o negócio para os serviços entregues pela TI.

II- aprimore seu processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI, revisando seu catálogo de serviço técnico, de forma a conter,



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

no mínimo, os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs).

III- aprimore e implante seu processo de gerenciamento de capacidade de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) definição do subprocesso de capacidade de negócio, contendo, no mínimo, a descrição das atividades previstas;
- b) definição dos subprocessos de capacidade de serviço e de capacidade de componente, contendo, no mínimo, a descrição das atividades de gerenciamento, controle e previsão de desempenho, utilização e cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI;
- c) controles internos que assegurem a integração com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas; e
- d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IV- aprimore e implante seu processo de gerenciamento de disponibilidade de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) definição das atividades gerenciar e melhorar a disponibilidade dos serviços e componentes de TI;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- b) definição e aferição de indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços e componentes individuais de TI;
 - c) controles internos que assegurem sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas;
e
 - d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.
- V- aprimore seu processo de gerenciamento de mudanças de TI, incluindo os seguintes elementos:
- a) controles internos que garantam a identificação dos impactos e a avaliação e classificação dos riscos envolvidos nas mudanças na etapa de avaliação e priorização das mudanças;
 - b) controles internos que assegurem o registro das mudanças nos itens de configuração (ICs) no Sistema de Gerenciamento de Configuração (SGC);
 - c) revisão do modelo de requisição de mudança (RdM), de forma a contemplar as responsabilidades das autoridades de mudança e os procedimentos de escalada; e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- d) aferição dos indicadores e verificação do cumprimento das metas, com vistas à sua melhoria contínua.

VI- aprimore seu processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) controles internos que assegurem a manutenção, atualização e histórico das configurações dos itens de configuração (ICs);
- b) modelo lógico dos serviços, ativos e infraestrutura, que classifica os ICs e registra as dependências e/ou conexões entre eles;
- c) concepção e manutenção de uma base de dados de gerenciamento de configuração (BDGC) com o registro dos ICs (itens de configuração) e seus relacionamentos;
- d) interface com o processo de gerenciamento de mudanças com vistas a manter uma BDGC atualizada e confiável a partir das mudanças aprovadas; e
- e) aferição dos indicadores e definição das respectivas metas, com vistas à sua melhoria contínua.

VII- aprimore seu processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI, incluindo os seguintes elementos:



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- a) plano de liberação e implantação, prevendo, entre outros elementos, a transferência de conhecimentos para os usuários e as funções de operação de serviço;
- b) interface com o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI; e
- c) aferição dos indicadores e verificação do cumprimento das metas, com vistas à sua melhoria contínua.

VIII- defina, aprove formalmente e implante seu processo de gerenciamento de conhecimento de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) descrição das atividades de concepção e manutenção das bases de conhecimento de incidentes e problemas;
- c) controles internos que garantam sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação, com vistas à manutenção da base de conhecimento; e
- d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IX- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de eventos de TI,



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) detalhamento das atividades previstas, contendo, no mínimo: detecção, classificação e resposta aos eventos;
- c) procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho e Acordos de Nível de Serviço (ANS);
- d) interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e
- e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

X- aprimore seu processo de gerenciamento de problemas de TI, definindo metas, objetivamente mensuráveis, para os indicadores de desempenho, com vistas à sua melhoria contínua.

2.17.2 Riscos na contratação dos serviços relacionados à função central de serviços de TI

2.17.2.1 Situação encontrada

Em julho de 2019, o TRT da 17ª Região realizou a contratação da Empresa ILHA SERVICE TECNOLOGIA E SERVIÇOS LTDA., para prestação de serviço de suporte técnico remoto



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

(Nível 1) aos usuários do Tribunal Regional do Trabalho da 17^a Região.

O contrato foi firmado prevendo o valor total (referente a 20 meses) de até R\$ 271.114,48, correspondentes ao serviço de implantação do *Service Desk* (item 1) e aos serviços de atendimento e suporte remoto aos usuários (item 2).

Ao analisar o contrato, verificou-se que, para o serviço de atendimento remoto (Nível 1), a forma de pagamento adotada é por chamado encerrado e cumprimento dos níveis mínimos de serviços acordados, conforme cláusula treze do instrumento contratual:

DO FATURAMENTO

CLÁUSULA TREZE - Para efeito de pagamento, a CONTRATADA deverá apresentar documento de cobrança constando, de forma discriminada, os serviços prestados, informando o nome e número do banco, a agência e o número da conta corrente em que o crédito deverá ser efetuado.

...

Parágrafo Segundo - Para os serviços prestados durante a operação do *Service Desk* (após sua implantação), somente serão faturados os chamados encerrados no mês de apuração (mês imediatamente anterior ao faturamento), momento em que será verificado o cumprimento dos Níveis Mínimos de Serviço Exigidos (NMSE).

Observa-se que o modelo adotado na presente contratação configura um cenário de conflito de interesse. Isto é, na medida em que os problemas ocorrem, maior o número de chamados, logo, maior o faturamento da Contratada. Por outro lado, quanto maior o número de problemas/chamados, menor a satisfação dos usuários e maior o impacto nos serviços de TI. Verifica-se, portanto, que o modelo da contratação reedita



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

o paradoxo do lucro-incompetência (Acórdão TCU n.º 786/2006 - Plenário), ou seja, quanto menor a eficácia e eficiência da Contratada em solucionar definitivamente os problemas, maior seu lucro e maior o custo para o Tribunal.

Do exposto, verifica-se que o modelo adotado para a contratação em tela potencializa os riscos na fase de execução contratual. Acerca disso, impende ressaltar que, em resposta ao item 24 da RDI n.º 6/2021, o TRT informou os procedimentos adotados para minimizar os riscos de pagamentos por chamados ilegítimos e disponibilizou a documentação dos controles adotados, como registros em seu sistema de gerenciamento de serviços de TI, aferição de indicadores, relatórios de acompanhamento da execução contratual, entre outros.

Constata-se, portanto, que o TRT está atento aos riscos aqui apontados na execução contratual. No entanto, considerando o potencial dano desses riscos e a possibilidade de aprimoramento do planejamento de futuras contratações de TI, convém que o Tribunal reavalie seus controles, com vistas a aprimorá-los.

Nesse sentido, recomenda-se ao Tribunal que reavalie e, conforme a oportunidade e conveniência, aprimore seus controles internos na fiscalização do contrato atual e no planejamento das futuras contratações, com vistas a mitigar os riscos relacionados à ocorrência do paradoxo mencionado.

2.17.2.2 Manifestação dos Gestores

Em sua manifestação, o Tribunal ratifica o achado e informa que a equipe de fiscalização do Contrato n.º 16/2019 empregará esforços no sentido de avaliar a oportunidade e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

conveniência de aprimoramento dos controles aplicados na fiscalização do contrato.

Da mesma forma, destaca a ação "TI21026 - Revisão do Processos de Atendimento a Novas Soluções de TIC e Metodologia de Gestão de Projetos de TIC", que consta em seu PDTIC 2021, na qual a recomendação acerca das futuras contratações de prestação de serviços de TI será observada e incluída, juntamente com outras possíveis melhorias identificadas pelo TRT.

2.17.2.3 Análise e conclusão

Do exposto, conclui-se pela manutenção do achado com vistas a mitigar os riscos relacionados à contratação em tela, bem como das futuras contratações de prestação de serviços de TI.

2.17.2.4 Objetos analisados

- Manifestação e documentação encaminhada pelo TRT em resposta à RDI n.º 78/2020.

2.17.2.5 Critérios de auditoria

- ITIL v3;
- Acórdão TCU n.º 786/2006 - Plenário; e
- Acórdão TCU n.º 916/2015 - Plenário.

2.17.2.6 Evidências

- Contrato TRT 17ª Região n.º 16/2019.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.17.2.7 Causas

- Falhas no planejamento da contratação.

2.17.2.8 Efeitos

- Risco de contratação antieconômica; e
- Risco na prestação de serviços de suporte e atendimento aos usuários.

2.17.2.9 Proposta de encaminhamento

Recomendar ao TRT da 17^a Região que:

- I- avalie a oportunidade e conveniência de aprimorar seus controles internos na fiscalização do Contrato n.º 16/2019, com vistas a mitigar os riscos relacionados à ocorrência do paradoxo lucro-incompetência; e
- II- no planejamento das futuras contratações de prestação de serviços de TI, considere os riscos relacionados à ocorrência do referido paradoxo na definição do modelo de remuneração da empresa contratada.

2.17.3 Avaliação da capacidade em gerenciamento de serviços de TI

A partir da análise dos processos de gerenciamento de serviços de TI pertencentes ao escopo desta auditoria, verificou-se que o TRT da 17^a Região encontra-se em um nível de capacidade Intermediário, pois o índice de capacidade em



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI) foi calculado em 1,83, conforme detalhado na Tabela 19.

Etapa	Processos ITIL	TRT17
Desenho de Serviço	Gerenciamento de Nível de Serviço	2
	Gerenciamento de Catálogo de Serviço	3
	Gerenciamento de Capacidade	1
	Gerenciamento de Disponibilidade	1
	Capacidade no Desenho de Serviços	1,75
Transição de Serviço	Gerenciamento de Mudança	3
	Gerenciamento de Configuração e de Ativo de Serviço	1
	Gerenciamento de Liberação e Implantação	3
	Gerenciamento de Conhecimento	0
	Capacidade na Transição de Serviços	1,75
Operação de Serviço	Gerenciamento de Evento	0
	Gerenciamento de Incidente	3
	Cumprimento de Requisição	3
	Gerenciamento de Problema	2
	Capacidade na Operação de Serviços	2
Capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI)		1,83

Tabela 19. iGerServTI apurado para o TRT da 17ª Região.

Passa-se à análise do nível de capacidade em cada etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Na etapa de desenho de serviço, destaca-se que a média na Justiça do Trabalho foi 1,49. Observa-se, portanto, que o TRT encontra-se em um nível superior da média nacional, pois o índice apurado foi de 1,75.

Acerca disso, cabe destacar o nível de capacidade Aprimorado aferido para o processo de gerenciamento de catálogo de serviço, fato que contribuiu para o alcance do índice apurado, conforme ilustrado na Figura 60.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

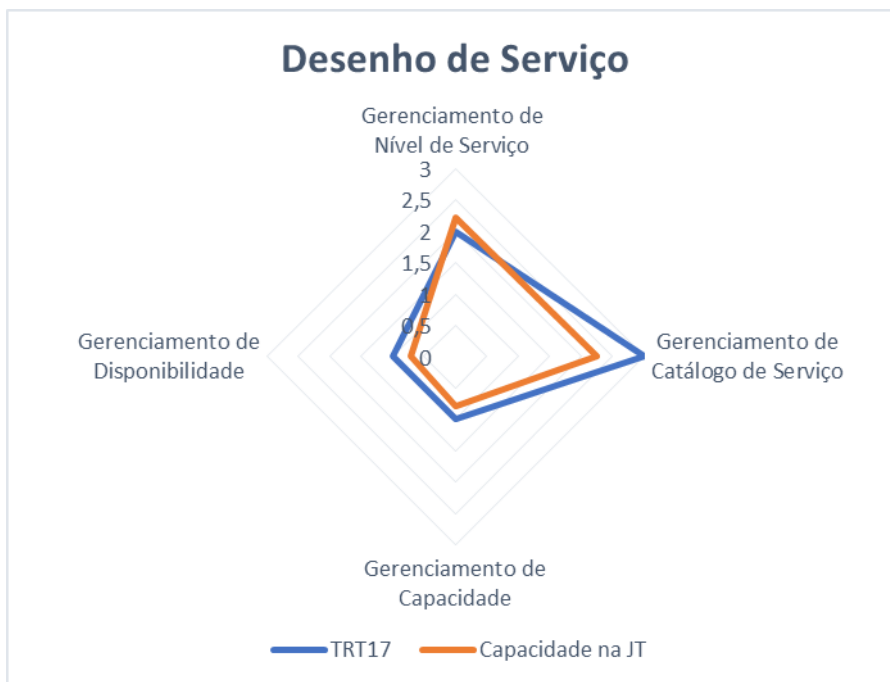


Figura 60. Nível de capacidade por processo na etapa de Desenho de Serviço.

Da mesma forma, na etapa de transição de serviço, enquanto a média nacional foi 1,24, o TRT também alcançou o índice de 1,75. Cabe destacar os processos de gerenciamento de mudança e de liberação e implantação, ambos classificados como Aprimorado, o que impactou positivamente o índice mensurado para esta etapa, conforme a Figura 61.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

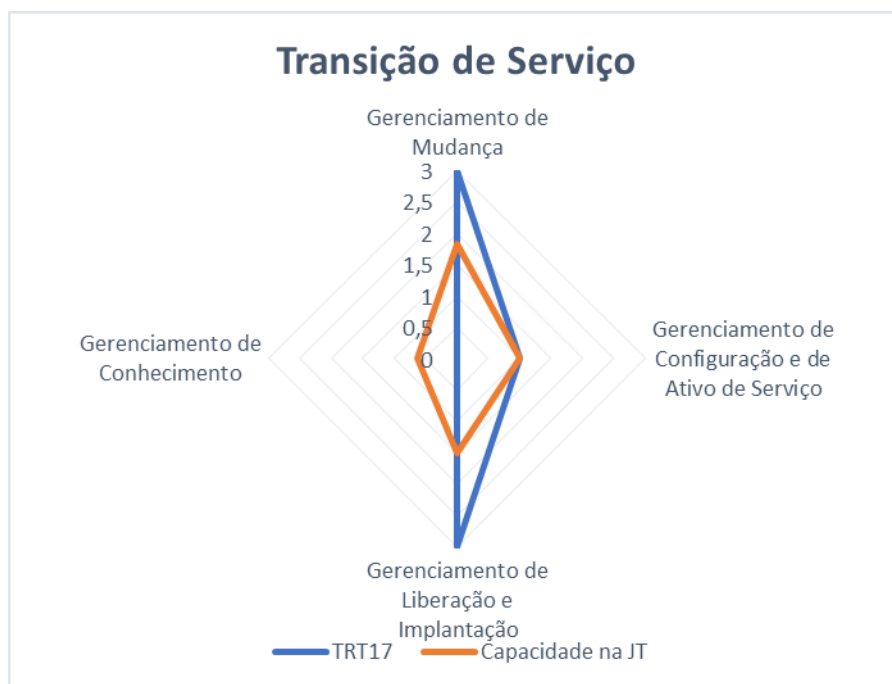


Figura 61. Nível de capacidade por processo na etapa de Transição de Serviço.

Em relação à etapa de operação de serviço, verifica-se que o índice apurado foi de 2, logo, também acima da média nacional que foi 1,47.

Acerca dessa etapa, destaca-se a classificação dos processos de gerenciamento de incidente e de cumprimento de requisição, ambos aprimorados, conforme destacado na Figura 62.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

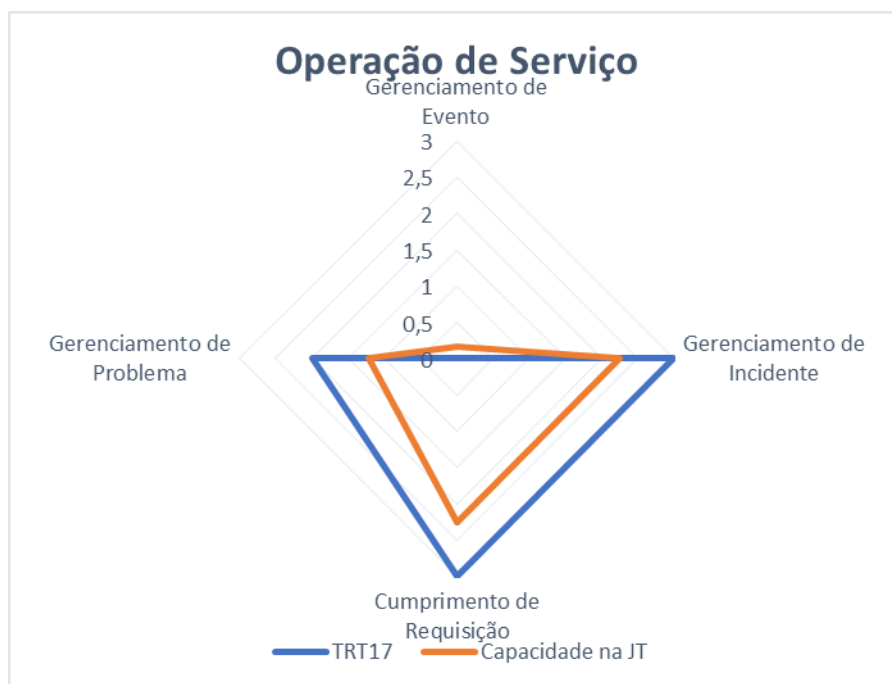


Figura 62. Nível de capacidade por processo na etapa de Operação de Serviço.

Como pode ser observado na Figura 63, poucos aprimoramentos são necessários para que o TRT seja enquadrado na faixa de Aprimorado na avaliação geral de sua capacidade em gerenciamento de serviços de TI. Por exemplo, com a efetiva implantação dos processos de gerenciamento de capacidade; de disponibilidade; e de configuração e de ativo de serviço, todos já definidos pelo próprio Tribunal.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

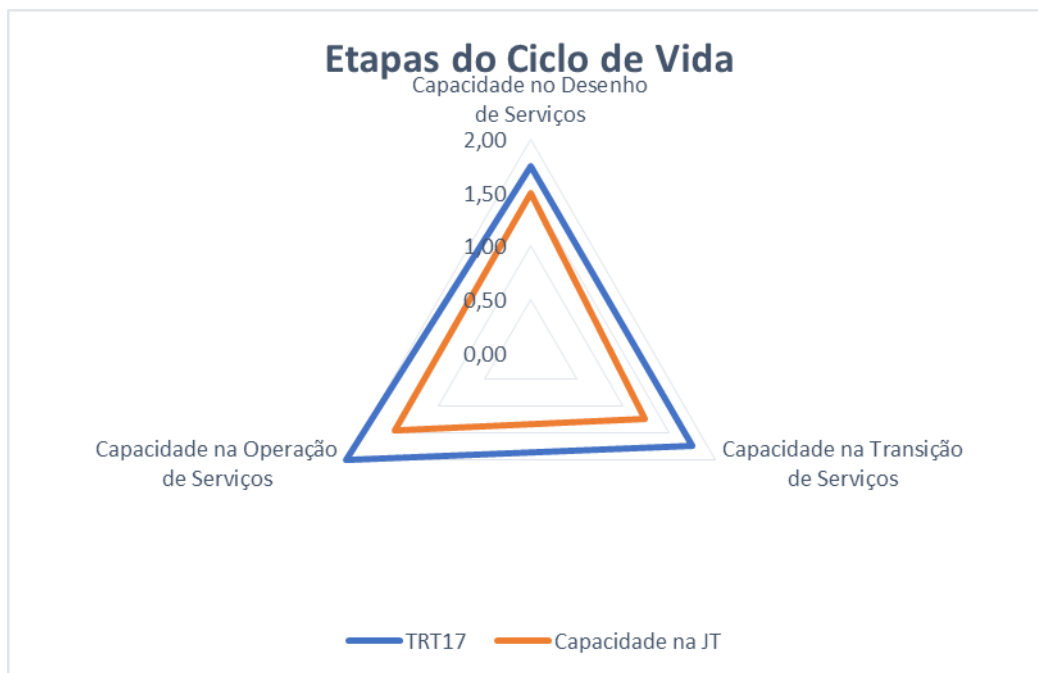


Figura 63. Nível de capacidade por etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Por fim, convém relembrar que iGerServTI não tem fim nele próprio. Isto é, não há qualquer proposição de que o TRT busque níveis aprimorados em todos os processos nas etapas do ciclo de vida dos serviços TI.

No entanto, o Tribunal deve avaliar se o diagnóstico apresentado pelo índice, somado à análise crítica de suas necessidades, de sua realidade e dos riscos relevantes, pode contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia que vise ao aprimoramento de sua capacidade no gerenciamento de serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.18 Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região

2.18.1 Falhas no gerenciamento de serviços de TI

2.18.1.1 Situação encontrada

Verificaram-se falhas no gerenciamento de serviços de TI do Tribunal, no tocante à definição, à formalização e/ou à implantação dos processos de trabalho que apoiam o planejamento, a execução e o monitoramento dos serviços de TI, consoante descrito a seguir.

a) Gerenciamento de Nível de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 2 e 3 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de nível de serviço de TI definido e formalmente instituído pela Portaria TRT 18ª GP/NGTIC n.º 010/2016.

Da análise da documentação acostada, verificou-se oportunidade de melhoria do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal em razão da falta de integração com os processos de gerenciamento de capacidade e de disponibilidade, no que tange à definição e à aferição do cumprimento das metas dos níveis de serviço.

Verificou-se, ainda, a oportunidade de aprimoramento nos acordos de nível de serviço (ANS) do Tribunal, visto que, pela documentação encaminhada, a metodologia para atribuição de ANS adotado pelo TRT não prevê a definição das metas de qualidade e desempenho dos serviços e dos papéis e responsabilidades da TI e dos usuários. Em resposta ao item 4 da RDI n.º 6/2021, o TRT indicou o caminho no Portal do TRT



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

para acesso à citada metodologia, onde se observou que as metas estabelecidas se resumem ao tempo de atendimento e de solução de incidentes e requisições de serviço em horas, com base na prioridade dos chamados. Exemplificando, observa-se que, para o serviço "PJe-1º Grau", cuja prioridade é "P1 - Muito Alta", foram firmados os seguintes ANS: de até 10 minutos para iniciar o atendimento e de até 30 minutos para a solução da demanda, totalizando 40 minutos para o fechamento do chamado. Entretanto, observou-se que o ANS não definiu outras metas relevantes para o serviço, tais como: metas de disponibilidade, de capacidade e de restauração do serviço.

Por oportuno, cumpre ressaltar que o gerenciamento de nível de serviço de TI consiste em planejar, coordenar, desenhar, acordar, monitorar e divulgar os resultados dos acordos de nível de serviço, com o intuito de assegurar que os serviços sejam entregues pela TI, buscando atender às expectativas e às necessidades do negócio. O acordo de nível de serviço (ANS), por sua vez, é um contrato firmado entre a área de TI e seus usuários, que contém as condições que um serviço precisa atender para ser considerado satisfatório. Portanto, o ANS deve estabelecer critérios objetivos para medir a qualidade e o desempenho do serviço, definindo, por exemplo, metas de disponibilidade e de capacidade do serviço e não só o tempo de resolução de incidentes e requisições relativas ao serviço.

Assim sendo, em que pese o TRT tenha definido metas de tratamento de incidentes e requisições para os serviços disponibilizados, verifica-se a oportunidade de aprimoramento dos ANS na definição das metas de qualidade e desempenho para



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

os serviços, bem como na definição das responsabilidades da TI e do negócio no acordo firmado.

Por conseguinte, em resposta ao item 5 da RDI n.º 6/2021, o TRT informou que não foram estabelecidos os acordos de nível operacional para suportar os ANS definidos perante as áreas de negócio.

Acerca disso, cumpre ressaltar que, à luz das definições do *framework* ITIL, critério de auditoria adotado nesta avaliação, o gerenciamento de nível de serviço inclui as atividades de desenvolver e gerenciar os acordos de nível operacional (ANO) para garantir o alinhamento de suas metas com as metas dos acordos de nível de serviço (ANS). Ainda, segundo a boa prática, o ANO deve ser estabelecido entre as unidades internas da TI envolvidas na entrega ou na solução de demandas de um serviço, com o objetivo de garantir que o acordo de nível de serviço com o negócio seja cumprido. Na mesma esteira, uma vez que já foi apontada a necessidade de aprimoramento nos acordos de nível de serviço (ANS) estabelecidos pelo TRT, a discussão interna na TI e o estabelecimento dos acordos de nível operacional contribuirão para a melhoria dos ANS, em especial, no tocante à definição das metas de qualidade e desempenho para os serviços de TI.

Do exposto, conclui-se pela necessidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal.

b) Gerenciamento de Catálogo de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 6 e 7 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de catálogo de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

serviço de TI definido e formalizado por meio da Portaria TRT 18ª GP/NGTIC n.º 010/2016.

Da análise do processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI do Tribunal, verificou-se, entre outros elementos, a descrição das atividades manter, publicar e revisar o catálogo de serviços de TI; a descrição dos papéis e responsabilidades do dono do processo, do gerente do catálogo de serviços e do gerente de mudança e liberação; e as interfaces com os demais processos de gerenciamento de serviço de TI.

No entanto, constata-se a oportunidade de melhoria em razão da ausência de definição de metas para os indicadores de desempenho previstos no processo, com vistas à sua melhoria contínua.

Acerca disso, cumpre esclarecer que indicadores de desempenho são parâmetros definidos para aferir como o processo está funcionando e as metas, por sua vez, são os valores desejados para os indicadores. Nesse sentido, os indicadores devem ser definidos com o intuito de contribuir para a melhoria contínua do processo. Assim sendo, observa-se que a simples mensuração dos indicadores, sem o estabelecimento de metas, dificilmente contribuirá para o cumprimento de seu propósito.

Quanto ao catálogo de serviço técnico, o TRT consignou, em resposta ao item 9 da RDI n.º 6/2021, que não existe catálogo técnico formalmente instituído no Tribunal.

Nesse sentido, cumpre destacar que o catálogo de serviço técnico é um instrumento interno da TI, que deve conter os detalhes dos serviços e seus relacionamentos com os



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

componentes e com os itens de configuração (ICs) necessários para o funcionamento dos serviços.

Pelo exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento do processo gerenciamento de catálogo de serviço de TI no Tribunal.

c) Gerenciamento de Capacidade de TI.

Em resposta aos itens 10 e 11 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de capacidade de TI encontra-se formalmente instituído por meio da Portaria TRT 18ª GP/NGTIC n.º 010/2016.

No entanto, em resposta ao item 10 da RDI n.º 6/2021, o TRT consignou que a implantação do processo ocorrerá por meio de projeto específico a partir de 2021, sem informar previsão para sua conclusão.

Sem prejuízo, da análise da documentação acostada, verificou-se, ainda, a oportunidade de aprimoramento no processo de gerenciamento de capacidade de TI do Tribunal, visto que não trata dos gerenciamentos específicos de capacidade de negócio, de serviço e de componente e não prevê, entre outras, atividades para controlar a capacidade dos componentes individuais de TI que constituem os serviços e a capacidade para atendimento dos níveis de serviço acordados.

No tocante a isso, cumpre ressaltar que, à luz do *framework* ITIL, o processo de gerenciamento de capacidade de TI compreende o subprocesso de capacidade de negócio, que visa assegurar que as necessidades atuais e futuras do negócio sejam consideradas nas operações de TI, bem como os subprocessos de capacidade de serviço e capacidade de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

componentes, nos quais se gerencia, controla e prevê o desempenho, a utilização e as cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI.

Outro ponto de aprimoramento observado é a ausência de integração do processo com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas, no intuito de auxiliar a resolução de incidentes e problemas relacionados à capacidade de serviços e componentes.

Acerca disso, impende destacar que o processo de gerenciamento de capacidade tem o objetivo de garantir que todos os recursos de TI que compõem um determinado serviço sejam monitorados e medidos, e que os dados coletados sejam registrados, analisados e reportados. Entre suas principais atividades estão monitoramento, análise, ajuste e implementação eficiente das capacidades dos serviços e de seus componentes. Logo, por meio do gerenciamento de capacidade, busca-se o atendimento dos requisitos relacionados à capacidade e ao desempenho do ambiente de TI para um acordo de serviço a um custo viável.

Por fim, observou-se que não foram definidos indicadores e metas específicos para a melhoria contínua do processo.

Pelo exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento e pela necessidade de implantação do processo de gerenciamento de capacidade de TI no Tribunal.

d) Gerenciamento de Disponibilidade de TI.

Em resposta aos itens 14 e 15 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

disponibilidade de TI encontra-se formalmente instituído pela Portaria TRT 18ª GP/NGTIC n.º 010/2016.

Entretanto, em resposta ao item 12 da RDI n.º 6/2021, o TRT consignou que a implantação do processo ocorrerá por meio de projeto específico a partir de 2021, sem informar previsão para sua conclusão.

Sem prejuízo, da análise da documentação encaminhada, verificou-se oportunidade de aprimoramento do processo em razão da ausência das atividades de gerenciar e melhorar a disponibilidade dos serviços e componentes de TI.

Acerca disso, cumpre esclarecer que o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI é o processo responsável por garantir que os serviços de TI atendam às necessidades atuais e futuras de disponibilidade do negócio de uma maneira eficiente e com um custo adequado. Entre suas principais atividades estão desenho, implementação, mensuração, gerenciamento e melhoria contínua da disponibilidade dos serviços e componentes de TI.

Outro ponto de aprimoramento no processo é a ausência de previsão de mensuração dos indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços TI.

Nesse sentido, impende ressaltar que compreende o escopo do processo de gerenciamento de disponibilidade de TI observar os aspectos de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços de TI e dos componentes que os suportam, por meio de indicadores que mensuram, por exemplo, o tempo médio entre as falhas ou incidentes de um serviço e o tempo médio de restauração de um serviço.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Assim sendo, observa-se que o processo de gerenciamento de disponibilidade tem grande importância no gerenciamento dos serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.

Por fim, observou-se a ausência da definição de indicadores e metas específicas para a melhoria contínua do processo.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento e pela necessidade de implantação do processo de gerenciamento de disponibilidade de TI no Tribunal.

e) Gerenciamento de Mudanças de TI.

Em resposta ao item 19 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de mudanças de TI foi formalmente estabelecido por meio da Portaria TRT 18ª GP/NGTIC n.º 010/2016.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que, na descrição da atividade "Avaliar e priorizar mudanças em pauta", os impactos no ambiente são analisados, mas não há menção à avaliação e classificação dos riscos envolvidos na mudança. Nesse sentido, visando maior segurança na aprovação nas requisições de mudanças, convém que o processo seja aprimorado no sentido de avaliar e classificar esses riscos.

Em relação ao modelo de Requisição de Mudança (RdM) utilizado no processo, verificou-se, na amostra de RdMs disponibilizada pelo Tribunal, que não há definição das responsabilidades das autoridades de mudanças e o registro dos



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

procedimentos de escalada, caso ocorra algum problema na execução da mudança. Acerca disso, convém ressaltar que a definição das responsabilidades e o planejamento do escalonamento de questões relativas a desvios durante a execução das mudanças contribui para a eficiência do processo e mitiga os riscos da mudança não alcançar seus objetivos ou gerar impacto no serviço alterado.

Por fim, constatou-se, a partir da resposta ao item 14 da RDI n.º 6/2021, que não há aferição dos indicadores definidos para o processo, bem como não houve a definição de metas com vistas à sua melhoria contínua.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de mudanças de TI no âmbito do Tribunal.

f) Gerenciamento de Configuração e Ativos de TI.

Verificou-se que o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI foi formalizado mediante a Portaria TRT 18ª GP/NGTIC n.º 010/2016.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que processo descreve os papéis e responsabilidades, bem como as atividades dos subprocessos manter e auditar configuração.

No entanto, constatou-se que, na etapa de identificação dos itens de configuração (ICs), não há previsão da especificação dos atributos relevantes para cada IC. Ressalta-se que a previsão desse controle, na etapa de identificação dos ICs que irão compor a Base de Dados de Gerenciamento de Configuração (BDGC), contribui para a



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

completude dessa base e para a eficiência e eficácia do processo.

Outro ponto de aprimoramento é que, apesar de haver a definição de indicadores para o processo, estes não são aferidos, conforme resposta do Tribunal ao item 17 da RDI n.º 6/2021, assim como não houve definição de metas com vistas à sua melhoria contínua.

Por fim, constatou-se que a implantação do processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI ainda precisa ser aprimorada, pois, conforme a resposta do TRT ao item 25 da RDI n.º 78/2020, o TRT ainda não possui uma Base de Dados de Gerenciamento de Configuração (BDGC) integrada à sua ferramenta de gerenciamento de serviços de TI (GLPI), o que prejudica a atualização dos dados de configuração dos ICs.

Pelo exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, mediante a previsão de especificação dos atributos relevantes dos itens de configuração (ICs), a aferição dos indicadores e a definição de metas com vistas à sua melhoria contínua e a implementação de uma BDGC integrada à sua ferramenta de gerenciamento de serviços de TI.

g) Gerenciamento de Liberação e Implantação de Serviços de TI.

Em resposta aos itens 26 e 27 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que seu processo de gerenciamento de liberação e implantação foi formalmente instituído mediante a Portaria TRT 18ª GP/NGTIC n.º 010/2016.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que o processo descreve as etapas de planejamento, construção e teste, implantação, revisão e fechamento das liberações.

Em relação à etapa de planejamento, verificou-se que a atividade "8.1.2 - Planejar implantação da liberação" indica a elaboração do plano de liberação, mas sem o detalhamento de quais procedimentos devem ser contemplados. Sendo assim, não restou consignado que o referido plano deve prever a transferência de conhecimentos para os usuários, quando for o caso. Acerca disso, há que se ressaltar que a capacitação dos usuários nos novos serviços, ou serviços alterados de TI, é fator primordial para que estes serviços efetivamente agreguem valor para a organização.

Por fim, ressalta-se que, apesar de haver a definição de indicadores de desempenho do processo, estes não são aferidos, conforme resposta ao item 20 da RDI n.º 6/2021, bem como não houve a definição de metas com vistas à sua melhoria contínua.

Conclui-se, portanto, pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI instituído pelo Tribunal.

h) Gerenciamento de Conhecimento de TI.

Em resposta aos itens 30 e 31 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de conhecimento de TI formalmente definido.

Sem prejuízo, da amostra de erros conhecidos do PJe cadastrados na ferramenta xWiki, encaminhada em resposta ao



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

item 21 da RDI n.º 6/2021, confirmou-se que, em que pese o TRT disponha de procedimento automatizado de registro de procedimentos de conhecimento, não se trata de um processo de gerenciamento de conhecimento definido e implementado, pois inexistem controles que assegurem manutenção contínua das informações nas bases de conhecimento de TI no Tribunal.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de conhecimento objetiva garantir que a pessoa certa tenha o conhecimento correto, no momento que necessita, para entregar e apoiar os serviços de TI requeridos pelo negócio, por meio da concepção e manutenção de bases de conhecimento de TI.

Nesse sentido, cabe salientar a importância da integração do processo de gerenciamento de conhecimento de TI com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação no ambiente de TI. Os processos citados são fontes de informação e promovem atualizações constantes nas bases de conhecimento.

Do exposto, conclui-se pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de conhecimento de TI no Tribunal.

i) Gerenciamento de Eventos de TI.

Em resposta ao item 34 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de eventos de TI formalmente instituído.

O processo de gerenciamento de eventos de TI visa, a partir do monitoramento de eventos e baseando-se nos padrões de desenho de serviço e Acordo de Nível de Serviço (ANS),



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

detectar desvios da operação normal ou esperada de um serviço, recomendando a ação de controle apropriada, proporcionando a redução de interrupções de serviços, maior eficiência no gerenciamento de serviços de TI e a redução do consumo de recursos da organização.

Conclui-se, portanto, que há necessidade de definir e formalizar o processo de gerenciamento de eventos de TI, alinhado com as boas práticas preconizadas pelo *framework* ITIL, contendo, no mínimo: a definição dos papéis e responsabilidades; o detalhamento das atividades previstas no processo, entre estas, detecção (monitoramento de eventos), classificação (ex.: informativos operacionais, alertas e exceções) e resposta ao evento; procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho de serviço e ANS; interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e a definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

j) Gerenciamento de Incidentes de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de incidentes de TI formalmente instituído, por meio da Portaria TRT 18ª GP/NGTIC n.º 10/2016.

O processo de gerenciamento de incidentes tem como propósito restaurar a operação normal de um serviço o mais rápido possível, minimizando os impactos adversos nas operações de negócio, mantendo a satisfação dos usuários e possibilitando que os níveis acordados de qualidade de serviço sejam mantidos.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que não consta a descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos no processo, como da Central de Serviço e gerente de incidentes, bem como não houve a definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de incidentes de TI no âmbito do Tribunal.

k) Cumprimento de Requisições de TI.

Em resposta ao item 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de cumprimento de requisições de TI formalmente instituído, por meio da Portaria TRT 18ª GP/NGTIC n.º 10/2016.

O processo de cumprimento de requisições visa, principalmente, tratar as requisições de serviço de usuários de forma a garantir sua satisfação, provendo um canal rápido e eficaz para que requisitem e recebam serviços padronizados e pré-definidos, além de ajudar com informações gerais, reclamações ou comentários.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, observou-se que não consta a realização da pesquisa de satisfação junto ao usuário no fechamento do chamado, bem como se constatou que, apesar de haver a definição de indicadores de desempenho, não foram estabelecidas suas respectivas metas, com vistas à melhoria contínua do processo.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de cumprimento de requisições de TI no âmbito do Tribunal.

1) Gerenciamento de Problemas de TI.

Em resposta aos itens 42 e 43 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de problemas de TI formalmente instituído, por meio da Portaria TRT 18ª GP/NGTIC n.º 10/2016.

O processo de gerenciamento de problemas visa diagnosticar a causa raiz dos incidentes, formular uma solução efetiva e duradora, documentar e comunicar os erros conhecidos, além de iniciar ações para melhoria ou correção da situação, evitando, assim, o surgimento de novos problemas e/ou a recorrência de incidentes, podendo causar a indisponibilidade dos serviços com conseqüente impacto adverso para a organização.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que o processo descreve os papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos, as atividades previstas, e contempla a interface com os processos de gerenciamento de incidentes e mudanças, entre outros elementos. Entretanto, apesar de haver a definição de indicadores de desempenho, constatou-se que não foram estabelecidas suas respectivas metas, com vistas à melhoria contínua do processo.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de problemas de TI no âmbito do Tribunal.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.18.1.2 Manifestação dos Gestores

Em sua manifestação, o TRT registrou algumas considerações acerca dos apontamentos feitos pela equipe de auditoria, relatadas a seguir.

Quanto ao processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, no que se refere à oportunidade de aprimoramento dos acordos de serviços com os papéis e responsabilidades da TI e do negócio e ao estabelecimento dos acordos de nível operacional, o TRT ratificou o achado e informou as providências que serão tomadas para atendimento às recomendações.

No entanto, no que se refere aos controles internos que assegurem a integração com os processos de gerenciamento de capacidade e de disponibilidade e às definições de metas de qualidade e de desempenho nos acordos de nível de serviço, o TRT informou que as ações dependem da implantação dos processos de capacidade e disponibilidade, que estão em fase de modelagem, previstos no PDTIC 2021-2023.

No tocante ao processo de catálogo de serviços, o TRT ratifica os apontamentos acerca da necessidade do catálogo de serviço técnico e do estabelecimento de metas para os indicadores existentes. Nesse sentido, informa que já foi aberta demanda para melhoria do processo nesse sentido.

Sobre os processos de gerenciamento de capacidade de TI e de disponibilidade de TI, além de informar que os processos estão em fase de modelagem em ação prevista no PDTIC 2021-2023, o TRT informa os apontamentos que já estão atendidos no modelo proposto para os processos e os



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

apontamentos que serão objeto de revisão e/ou evolução desses processos.

Quanto aos processos de gerenciamento de conhecimento de TI e de eventos de TI, o TRT ratifica suas inexistências.

Em relação ao processo de gerenciamento de mudança, quanto aos apontamentos acerca da avaliação e classificação dos riscos inerentes às mudanças, bem como da definição de metas para os indicadores do processo, o TRT corrobora as recomendações e informa as medidas deflagradas.

Quanto à definição de responsabilidades das autoridades de mudança, o TRT argumenta que os papéis e responsabilidades dos atores envolvidos no processo foram definidos pela Comissão de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGTIC) e estão consignados no item 7 do documento descritivo do processo.

Com relação à proposta de escalonamento dos desvios ocorridos durante a execução de uma RdM, o Tribunal ressalta que, no formulário de registro da RdM, ficam definidas as equipes técnicas responsáveis pela sua execução e o escalonamento dentro de área executante fica discricionário de cada gestor/chefe, que verifica a disposição e alocação da sua equipe para a execução.

E conclui que, levando em consideração o processo já adotado e em operação, entende que não há a necessidade de escalonamento de atividades executadas durante uma mudança. Fato corroborado com a definição de um plano de rollback, bem como com o status de solução "RdM implantada sem sucesso" definido no processo, para que, caso algum desvio seja



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

identificado durante sua execução, a mesma possa ser revertida ao estágio inicial antes da mudança.

Em relação ao processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, o TRT reiterou que, quanto à identificação dos ICs e a especificação dos seus atributos, a atividade é realizada na ferramenta de BDGC iTop. Ainda destacou que o detalhamento dos atributos de um IC alterado em uma mudança não está previsto no planejamento da RdM, pois os sistemas utilizados não possuem integrações automáticas entre eles.

No tocante à aferição dos indicadores e definição de metas, o Tribunal ratificou o achado e, no que se refere à proposta de concepção e manutenção de um BDGC, o TRT reiterou que o registro de ICs e seus relacionamentos é realizada na ferramenta de BDGC iTop e destacou que não existe integração nativa com a ferramenta de gerenciamento de serviços de TI e, conseqüentemente, a manutenção da base de dados é feita manualmente.

Quanto ao processo de gerenciamento de liberação e implantação, o TRT informou que, sempre que o caso requer, existe o repasse de conhecimento às equipes afetadas, e disponibilizou evidências dessa documentação de conhecimento na ferramenta xWiki. E, em relação à aferição dos indicadores do processo de definição de metas, corroborou o apontamento feito pela equipe de auditoria.

Em relação aos processos de gerenciamento de incidentes e cumprimento de requisições de TI, encaminhou, o TRT, em sua manifestação, documentação com vistas a afastar o achado de auditoria.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Por fim, no tocante ao processo de gerenciamento de problemas de TI, o Tribunal ratifica o achado e informa que irá tratá-lo durante a revisão dos processos de gerenciamento de serviços de TI, ação que vem sendo implementada no correr do ano, onde serão, inclusive, revisados os indicadores e metas que serão apreciados pelo Comitê Gestor de TIC.

2.18.1.3 Análise e conclusão

Acerca dos processos de gerenciamento de nível de serviço de TI, de catálogo de serviços de TI e de disponibilidade de TI, da análise da documentação encaminhada pelo Tribunal, observa-se que, em que pesem as informações trazidas pelo TRT acerca das providências que estão tomadas para o atendimento às recomendações, as ações são incipientes e insuficientes para afastar o achado.

Em relação ao processo de gerenciamento de mudança, quanto aos apontamentos acerca da avaliação e classificação dos riscos e da definição de metas para os indicadores do processo, contata-se que as medidas deflagradas pelo Tribunal ainda estão em fase inicial, portanto são insuficientes para superar as falhas identificadas.

Quanto ao modelo de Requisição de Mudança (RdM) utilizado no processo, o TRT abordou em sua manifestação a definição de papéis e responsabilidades no processo de gerenciamento de mudanças, o que não se confunde com a definição de responsabilidades e procedimentos de escalada abordados neste achado de auditoria.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

O presente achado trata da definição de responsabilidades e procedimentos de escalada para cada solicitação de mudança a ser tratada pelo processo.

Isto é, a oportunidade de melhoria identificada consiste na revisão do modelo de RdM, de forma a prever a definição de responsabilidades específicas para cada mudança, como, por exemplo, o responsável pela homologação dos testes do pacote de serviço a ser implantado ou pela aceitação da implantação em produção.

Da mesma forma, a previsão de procedimentos de escalada, na própria requisição de mudança, confere maior agilidade na solução de desvios durante a execução daquela mudança específica e contribui para minimizar os impactos nos demais serviços. Ou seja, quem será acionado quando ocorrer desvios na execução da mudança (escalonamento)? Por exemplo, se faltar algum recurso ou a equipe técnica se deparar com um cenário diferente do planejado para a mudança.

Acerca disso, impende ressaltar que esses procedimentos podem, por vezes, extrapolar as competências da unidade de TI.

Isto posto, conclui-se pela manutenção dos apontamentos feitos em relação ao processo de gerenciamento de mudança.

Em relação ao processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, contata-se que o Tribunal ratificou o achado, apresentando em sua manifestação novos esclarecimentos acerca do atual funcionamento do processo.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Nessa esteira, convém destacar o esforço do Tribunal na operacionalização do processo, no entanto as oportunidades de aprimoramento identificadas persistem e podem contribuir para a eficiência do processo e otimização de recursos do TRT.

Quanto ao processo de gerenciamento de liberação e implantação, em que pese o TRT apresentar evidências da transferência de conhecimento em alguns casos, verifica-se que essa previsão, explícita no plano de liberação e implantação, contribui para mitigar o risco da transferência de conhecimento não ocorrer, podendo, eventualmente, comprometer o alcance dos resultados da mudança realizada. Do exposto, conclui-se pela manutenção dos apontamentos feitos.

Relativo ao processo de gerenciamento de incidentes de TI, da análise do Relatório do Modelo do Processo de Gerenciamento de Incidentes 1.0, verificou-se constar em seu item 7 a definição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos no processo. Na mesma esteira, restou demonstrada no Painel de Indicadores de TIC a existência de indicadores de desempenho e metas para o processo.

Em relação ao processo de cumprimento de requisições de TI, mediante análise da documentação encaminhada pelo TRT, verificou-se a realização da pesquisa de satisfação junto ao usuário após o encerramento do chamado. Também foi demonstrada no Painel de Indicadores de TIC a existência de indicadores de desempenho e metas para a melhoria contínua do processo.

Sendo assim, constata-se que foram superados os apontamentos feitos para os processos de gerenciamento de incidentes e de cumprimento de requisições de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Por fim, e em relação aos processos de gerenciamento de conhecimento de TI, de eventos de TI e de problemas de TI, observa-se que o TRT ratifica os apontamentos feitos no achado.

Por todo o exposto, verifica-se que o achado foi parcialmente sanado e ratifica-se a oportunidade de melhoria no gerenciamento de serviços do Tribunal.

2.18.1.4 Objetos analisados

- Manifestação e documentação encaminhada pelo TRT em resposta às RDIs n.ºs 78/2020 e 6/2021.

2.18.1.5 Critérios de auditoria

- ITIL V3.

2.18.1.6 Evidências

- Resposta ao Questionário de Gestão de TI - itens 2, 3, 6, 7, 10, 11, 14, 15, 18, 19, 22, 23, 25, 26, 30, 31, 34, 38, 39, 42 e 43;
- Resposta à RDI n.º 6/2021 - item 4, 5, 9, 10, 12, 14, 17, 20 e 21;
- Processo de Gerenciamento de Nível de Serviços;
- Metodologia para atribuição de ANS aos chamados;
- Processo de Gerenciamento de Catálogo de Serviços;
- Processo de Gerenciamento da Capacidade de Recursos de TIC;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- Processo de Gerenciamento da Disponibilidade de Recursos de TIC;
- Documento Descritivo - Processo de Gerenciamento de Mudanças;
- Amostra de Requisições de Mudanças (RdMs);
- Documento Descritivo - Processo de Gerenciamento de Configuração e Ativos de Serviço;
- Documento descritivo - Processo de Gerenciamento de Liberação e Implantação, atividade 8.1.2.
- Amostra xWiki - erros conhecimentos do PJe;
- Processo de Gerenciamento de Incidentes;
- Processo de Cumprimento de Requisição; e
- Processo de Gerenciamento de Problemas.

2.18.1.7 Causas

- Falhas no modelo de gerenciamento de serviços de TI; e
- Fase incipiente de implantação dos processos de gerenciamento de serviços de TI.

2.18.1.8 Efeitos

- Risco no gerenciamento dos serviços TI;
- Risco de indisponibilidade nos serviços de TI;
- Risco de insatisfação do usuário na prestação de serviços de TI;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- Risco na implementação de novos serviços de TI; e
- Risco de insatisfação das áreas de negócio com a disponibilidade dos serviços de TI.

2.18.1.9 Proposta de encaminhamento

Recomendar ao TRT da 18ª Região que:

I- aprimore seu processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) controles internos que assegurem a integração com os processos de gerenciamento de capacidade e de disponibilidade na definição e aferição das metas dos níveis de serviço;
- b) o aprimoramento dos acordos de nível de serviço de forma a conter, no mínimo: definição das metas de qualidade e de desempenho; e papéis e responsabilidades da unidade de TI e do negócio; e
- c) o estabelecimento dos acordos de nível operacional que suportam os acordos de nível de serviço acordados com o negócio para os serviços entregues pela TI.

II- aprimore seu processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- a) catálogo de serviço técnico, contendo, no mínimo, os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs); e
- b) definição de metas para os indicadores de desempenho do processo, com vistas à sua melhoria contínua.

III- aprimore e implante seu processo de gerenciamento de capacidade de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) definição do subprocesso de capacidade de negócio, contendo, no mínimo, a descrição das atividades previstas;
- b) definição dos subprocessos de capacidade de serviço e de capacidade de componente, contendo, no mínimo, a descrição das atividades de gerenciamento, controle e previsão de desempenho, utilização e cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI;
- c) controles internos que assegurem a integração com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas; e
- d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

IV- aprimore e implante seu processo de gerenciamento de disponibilidade de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) definição das atividades gerenciar e melhorar a disponibilidade dos serviços e componentes de TI;
- b) definição e aferição de indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços e componentes individuais de TI; e
- c) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

V- aprimore seu processo de gerenciamento de mudanças de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) avaliação e classificação dos riscos envolvidos nas mudanças na etapa de avaliação e priorização das mudanças;
- b) aferição dos indicadores e definição de metas do processo, com vistas à sua melhoria contínua; e
- c) revisão do modelo de RdM (Requisição de Mudança), incluindo: responsabilidades das autoridades de mudança e os procedimentos de escalada.

VI- aprimore seu processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, incluindo os seguintes elementos:



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- a) detalhamento das atividades previstas no processo, em especial quanto à identificação dos itens de configuração (ICs), de forma a contemplar a especificação dos atributos relevantes para cada IC;
- b) aferição dos indicadores e definição de metas para o processo, com vistas à sua melhoria contínua; e
- c) concepção e manutenção de uma Base de Dados de Gerenciamento de Configuração (BDGC), com o registro dos ICs e seus relacionamentos, e integrada à sua ferramenta de gerenciamento de serviços de TI.

VII- aprimore seu processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) plano de liberação e implantação, prevendo, entre outros elementos, a transferência de conhecimentos aos usuários; e
- b) aferição dos indicadores e definição de metas, com vistas à sua melhoria contínua.

VIII- defina, aprove formalmente e implante seu processo de gerenciamento de conhecimento de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- b) descrição das atividades de concepção e manutenção das bases de conhecimento de incidentes e problemas;
- c) controles internos que garantam sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação, com vistas à manutenção da base de conhecimento; e
- d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IX- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de eventos de TI, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) detalhamento das atividades previstas, contendo, no mínimo: detecção, classificação e resposta aos eventos;
- c) procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho e Acordos de Nível de Serviço (ANS);
- d) interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e
- e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

X- aprimore seu processo de gerenciamento de problemas de TI, definindo as metas para os indicadores de desempenho, com vistas à sua melhoria contínua.

2.18.2 Avaliação da capacidade em gerenciamento de serviços de TI

A partir da análise dos processos de gerenciamento de serviços de TI pertencentes ao escopo desta auditoria, verificou-se que o TRT da 18ª Região encontra-se em um nível de capacidade Intermediário, pois o índice de capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI) foi calculado em 1,75, conforme detalhado na Tabela 20.

Etapa	Processos ITIL	TRT18
Desenho de Serviço	Gerenciamento de Nível de Serviço	3
	Gerenciamento de Catálogo de Serviço	2
	Gerenciamento de Capacidade	1
	Gerenciamento de Disponibilidade	1
	Capacidade no Desenho de Serviços	1,75
Transição de Serviço	Gerenciamento de Mudança	2
	Gerenciamento de Configuração e de Ativo de Serviço	2
	Gerenciamento de Liberação e Implantação	2
	Gerenciamento de Conhecimento	0
	Capacidade na Transição de Serviços	1,50
Operação de Serviço	Gerenciamento de Evento	0
	Gerenciamento de Incidente	3
	Cumprimento de Requisição	3
	Gerenciamento de Problema	2
	Capacidade na Operação de Serviços	2
Capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI)		1,75

Tabela 20. iGerServTI apurado para o TRT da 18ª Região.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Passa-se à análise do nível de capacidade em cada etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Na etapa de desenho de serviço, destaca-se que a média na Justiça do Trabalho foi 1,49. Observa-se, portanto, que o TRT encontra-se em um nível superior à média nacional, pois o índice apurado foi de 1,75.

Acerca disso, cabe destacar que os processos de gerenciamento de capacidade e de disponibilidade foram classificados em um nível de capacidade Inicial, conforme ilustrado na Figura 64. Ou seja, com a efetiva implantação desses processos, o TRT obterá um índice ainda melhor nessa etapa.

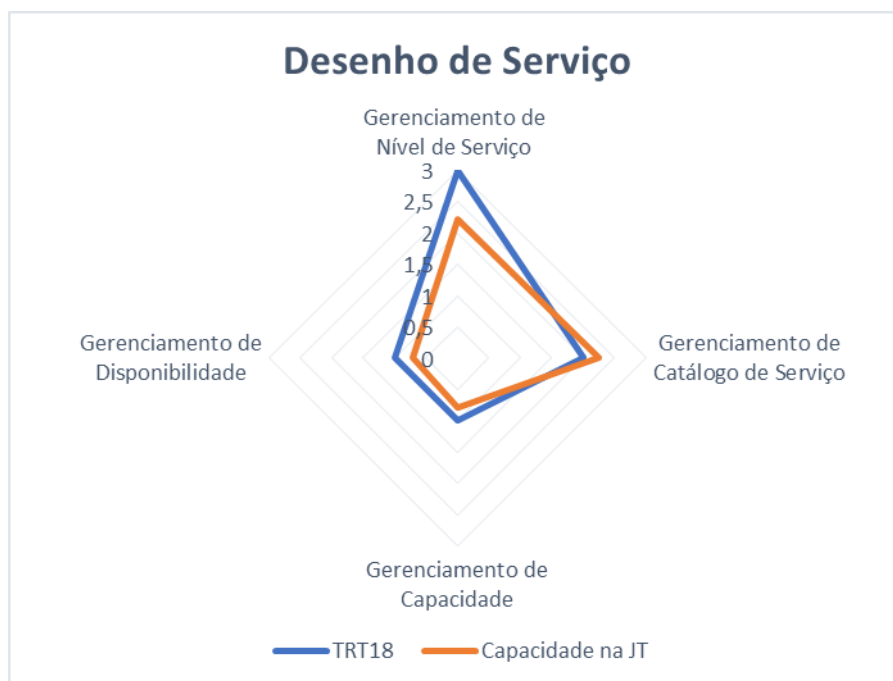


Figura 64. Nível de capacidade por processo na etapa de Desenho de Serviço.

Da mesma forma, na etapa de transição de serviço, enquanto a média nacional foi 1,24, o TRT alcançou o índice de 1,5. Acerca disso, convém ressaltar que, apesar de o processo



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

de gerenciamento de conhecimento ter sido considerado inexistente, todos os demais processos foram avaliados no nível Intermediário (Nível 2), conforme a Figura 65, o que impactou positivamente o índice mensurado.

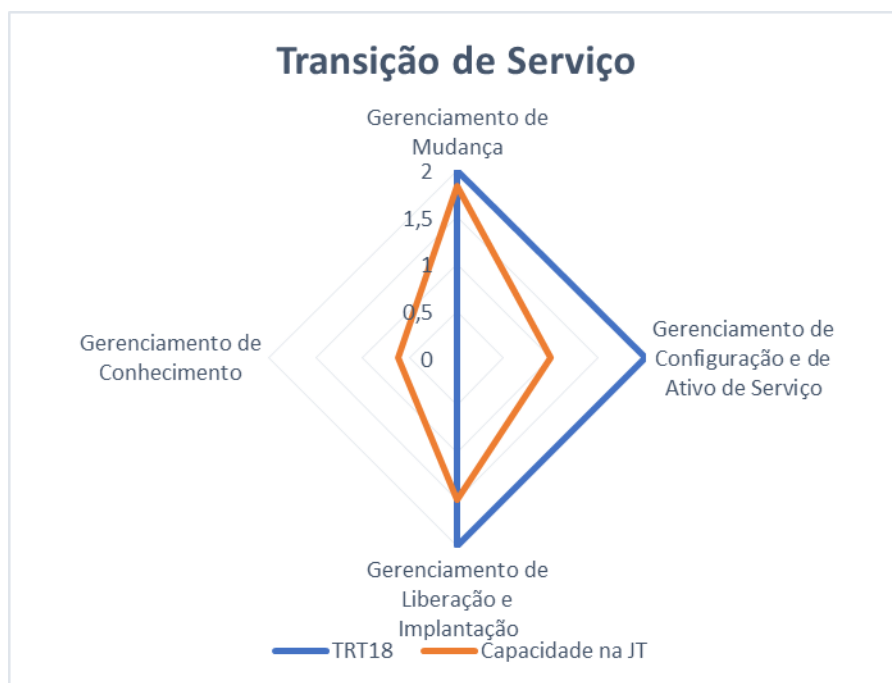


Figura 65. Nível de capacidade por processo na etapa de Transição de Serviço.

Na mesma esteira, verifica-se que, na etapa de operação de serviço, o índice apurado foi de 2, logo também acima da média nacional que foi 1,47.

Acerca disso, destaca-se que, assim como ocorreu na etapa anterior, apesar de o processo de gerenciamento de evento ter sido considerado inexistente, os processos de gerenciamento de incidente e cumprimento de requisição foram avaliados como Aprimorado (Nível 3) e o processo de gerenciamento de problema como Intermediário (Nível 2), conforme a Figura 66, o que contribuiu para o índice apurado.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

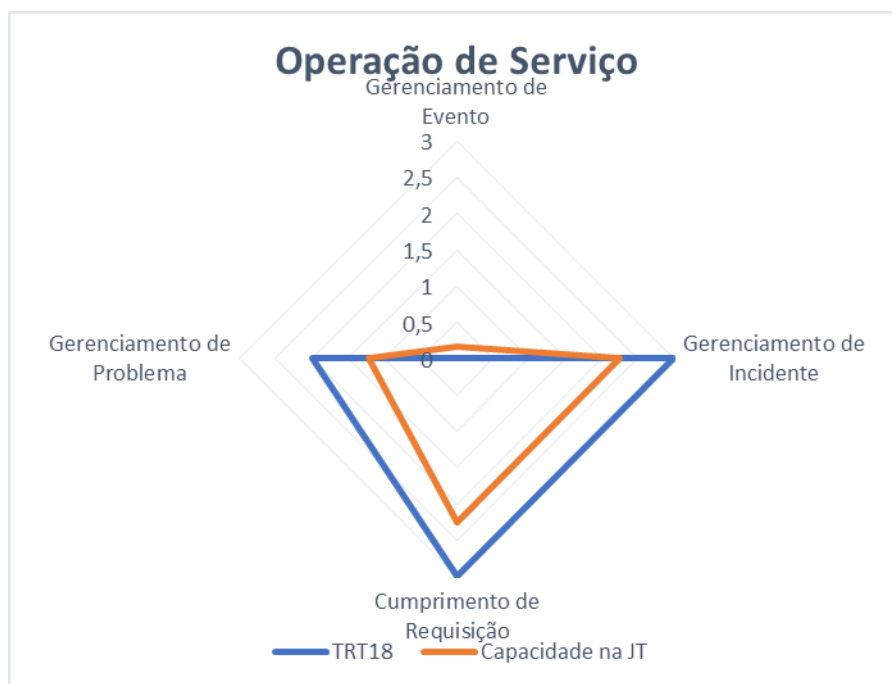


Figura 66. Nível de capacidade por processo na etapa de Operação de Serviço.

Como pode ser observada na Figura 67, as capacidades avaliadas para as três etapas do ciclo de vida dos serviços de TI estão acima da média na Justiça do Trabalho.

Verifica-se, portanto, que poucos aprimoramentos são necessários para que o TRT alcance um índice melhor, como a efetiva implantação dos processos de gerenciamento de capacidade e de disponibilidade, ambos já definidos pelo próprio Tribunal, e a definição e implantação dos processos de gerenciamento de conhecimento e de evento, ambos considerados inexistentes de acordo com os critérios desta avaliação.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

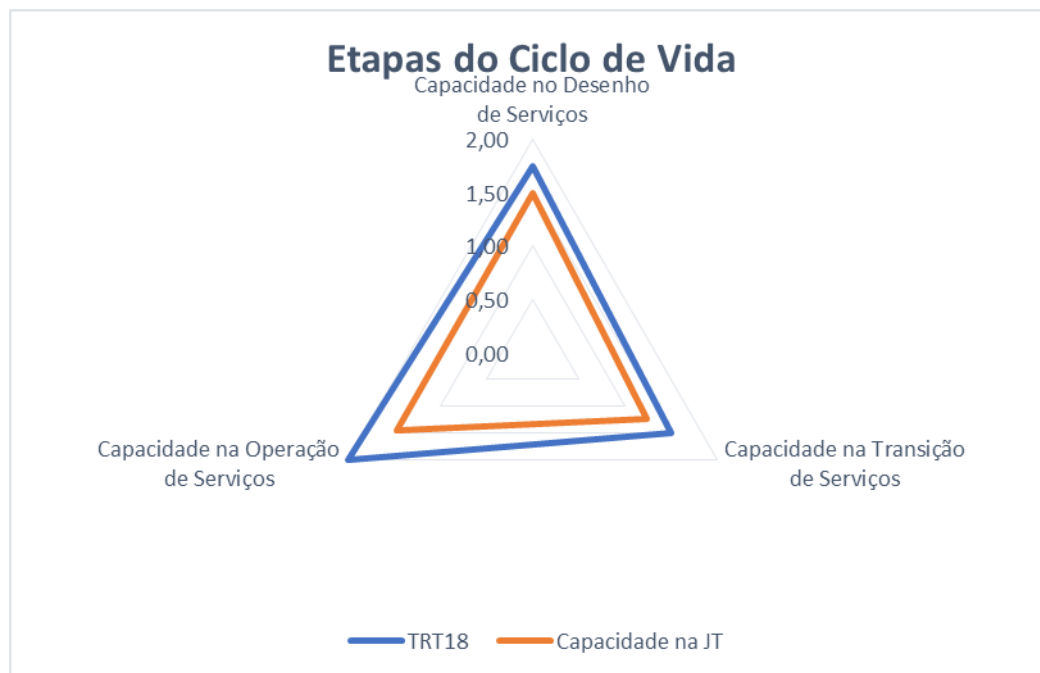


Figura 67. Nível de capacidade por etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Por fim, convém lembrar que iGerServTI não tem fim nele próprio. Isto é, não há qualquer proposição de que o TRT busque níveis aprimorados em todos os processos nas etapas do ciclo de vida dos serviços TI.

No entanto, o Tribunal deve avaliar se o diagnóstico apresentado pelo índice, somado à análise crítica de suas necessidades, de sua realidade e dos riscos relevantes, pode contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia que vise ao aprimoramento de sua capacidade no gerenciamento de serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.19 Tribunal Regional do Trabalho da 19ª Região

2.19.1 Falhas no gerenciamento de serviços de TI

2.19.1.1 Situação encontrada

Verificaram-se falhas no gerenciamento de serviços de TI do Tribunal, no tocante à definição, à formalização e/ou implantação dos processos de trabalho que apoiam o planejamento, a execução e o monitoramento dos serviços de TI, consoante descrito a seguir.

a) Gerenciamento de Nível de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 2 e 3 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de nível de serviço de TI definido e formalizado.

Acerca disso, cumpre ressaltar que, à luz das definições do *framework* ITIL, critério adotado para esta avaliação, o gerenciamento de nível de serviço de TI consiste em planejar, coordenar, desenhar, acordar, monitorar e divulgar os resultados dos acordos de nível de serviço, com o intuito de assegurar que os serviços sejam entregues pela TI, buscando atender às expectativas e às necessidades do negócio. Para tanto, são firmados contratos entre a área de TI e seus usuários, denominados acordos de nível de serviço (ANS), que devem conter as condições que um serviço precisa atender para ser considerado satisfatório e critérios objetivos para medir a qualidade e o desempenho do serviço.

O processo de gerenciamento de nível de serviço compreende, ainda, as atividades de desenvolver e gerenciar os



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

acordos de nível operacional (ANO) para garantir o alinhamento de suas metas com as metas dos acordos de nível de serviço (ANS). Os acordos de nível operacional (ANO) devem ser estabelecidos entre as unidades internas da TI envolvidas na entrega ou na solução de demandas de um serviço, com o objetivo de garantir que o acordo de nível de serviço com o negócio seja cumprido.

Verifica-se, portanto, que o processo de gerenciamento de nível de serviço de TI é essencial no gerenciamento dos serviços de TI, em especial na comunicação com os usuários e, conseqüentemente, na sua satisfação em relação às condições de entrega dos serviços de TI.

Ante o exposto, conclui-se pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal.

b) Gerenciamento de Catálogo de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 6 e 7 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI definido e formalizado.

No tocante a isso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento do catálogo de serviço de TI tem como objetivo prover e manter uma fonte única de informação sobre todos os serviços operacionais e aqueles que estão sendo preparados para entrar em produção. O catálogo de serviço de TI para o negócio, principal produto desse processo, é um instrumento que reúne todos os serviços que a área de tecnologia da informação oferece e as principais informações sobre elas para os usuários. Esse catálogo deve conter a descrição do serviço,



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

quem pode solicitá-lo, como solicitar (processos e ferramentas), os níveis de qualidade e disponibilidade acordados, prazo para restabelecimento do serviço, entre outras informações relevantes para dar visão e transparência aos produtos entregues pela TI.

Já o catálogo de serviço técnico é um instrumento interno da TI, que deve conter os detalhes de todos os serviços e seus relacionamentos com os componentes e com os itens de configuração (ICs) necessários para o seu funcionamento.

Assim sendo, observa-se que o processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI tem papel fundamental no gerenciamento dos serviços de TI, em especial na transparência para o usuário da entrega de serviços pela TI.

Conclui-se, portanto, pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI no Tribunal.

c) Gerenciamento de Capacidade de TI.

Em resposta aos itens 10 e 11 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de capacidade de TI definido e formalizado.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de capacidade tem o objetivo de garantir que todos os recursos de TI que compõem um determinado serviço sejam monitorados e medidos, e que os dados coletados sejam registrados, analisados e reportados. Entre suas principais atividades, estão monitoramento, análise, ajuste e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

implementação eficiente das capacidades dos serviços e de seus componentes. Logo, por meio do gerenciamento de capacidade, busca-se o atendimento dos requisitos relacionados à capacidade e desempenho do ambiente de TI para um acordo de serviço a um custo viável.

À luz do *framework* ITIL, o processo de gerenciamento de capacidade de TI compreende o subprocesso de capacidade de negócio, que visa assegurar que as necessidades atuais e futuras do negócio sejam consideradas nas operações de TI, bem como os subprocessos de capacidade de serviço e capacidade de componentes, nos quais se gerencia, controla e prevê o desempenho, a utilização e as cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI.

Assim sendo, o processo de gerenciamento de capacidade tem grande importância no gerenciamento dos serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.

Conclui-se, portanto, pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de capacidade o Tribunal.

d) Gerenciamento de Disponibilidade de TI.

Em resposta aos itens 14 e 15 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de disponibilidade de TI definido e formalizado.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI é o processo responsável por garantir que os serviços de TI atendam às necessidades atuais e futuras de disponibilidade do negócio de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

uma maneira eficiente e com um custo adequado. Entre suas principais atividades estão desenho, implementação, mensuração, gerenciamento e melhoria contínua da disponibilidade dos serviços e componentes de TI.

Compreende o escopo do processo de gerenciamento de disponibilidade de TI também observar os aspectos de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços de TI e dos componentes que os suportam, por meio de indicadores de disponibilidade que mensuram, por exemplo, o tempo médio entre as falhas ou incidentes de um serviço e o tempo médio de restauração de um serviço.

Portanto, o processo de gerenciamento de disponibilidade tem grande importância no gerenciamento dos serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.

Pelo exposto, conclui-se pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de disponibilidade no Tribunal.

e) Gerenciamento de Mudanças de TI.

Em resposta aos itens 18 e 19 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de mudanças de TI formalmente estabelecido por meio do Ato n.º 121/2016/GP/TRT.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que se trata da Metodologia de Gerenciamento de Projetos de Tecnologia da Informação do TRT.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Acerca disso, convém relembrar que o processo de gerenciamento de mudanças é responsável por controlar o ciclo de vida de todas as mudanças em serviços no ambiente TI, minimizando os possíveis impactos no ambiente de produção da organização.

Conclui-se, portanto, que, à luz do que é preconizado pelo *framework* ITIL, critério de auditoria adotado nesta avaliação, não existe processo de gerenciamento de mudanças de TI, contemplando, no mínimo: a definição dos papéis e responsabilidades, em especial do gerente de mudanças e do comitê gestor de mudanças; o detalhamento das atividades previstas no processo, isto é, o registro, análise, priorização, autorização e o acompanhamento da implantação das mudanças; um modelo de RdM (Requisição de Mudança), contendo, no mínimo: identificador único, procedimentos a serem realizados, responsabilidades das autoridades de mudança, duração e limites, procedimentos de escalada, plano de remediação (retorno ou invocação de plano de continuidade) e sugestão de impacto e urgência; e a definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

f) Gerenciamento de Configuração e Ativos de TI.

Em resposta ao item 23 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI está formalmente definido no Ato TRT 19ª GP n.º 66/2017, que Aprova a Política e Diretrizes para subsidiar o Processo de Gestão de Ativos de TIC do Tribunal, e disponibilizou, como evidência, além do ato, o desenho do processo.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Da análise da documentação, verificou-se que não existe uma especificação do processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI definindo claramente os papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos; o detalhamento das atividades previstas no processo, em especial quanto à identificação dos itens de configuração (ICs); o estabelecimento de controles internos que assegurem a manutenção, atualização e histórico das configurações dos ICs; a definição de um modelo lógico dos serviços, ativos e infraestrutura, que classifica os ICs e registra as dependências e/ou conexões entre eles; e a manutenção de uma base de dados de gerenciamento de configuração (BDGC) com o registro dos ICs (itens de configuração) e seus relacionamentos, entre outros elementos.

Do exposto, conclui-se que, apesar de formalmente previsto, há necessidade de efetivamente definir o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI no âmbito do Tribunal.

g) Gerenciamento de Liberação e Implantação de Serviços de TI.

Em resposta ao item 26 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que seu processo de gerenciamento de liberação e implantação foi formalmente instituído, mediante Ato n.º 20/GP/TRT19^a, de 6 de fevereiro de 2020.

A partir da análise do ato supracitado, constatou-se que se trata da regulamentação das atividades de atualização do Processo Judicial Eletrônico (PJe) e sistemas satélites no âmbito do TRT da 19^a Região.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Acerca disso, cabe destacar que o processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI visa o planejamento e o controle das diferentes versões ou atualizações de *software/hardware* que afetem os serviços corporativos de TI, de modo que o processo se realize em compasso com as outras aplicações e sistemas da organização e alinhado com as necessidades do negócio.

Observa-se, portanto, que, à luz do preconizado pelo *framework* ITIL, critério de auditoria adotado na presente avaliação, o processo apresentado pelo Tribunal não é suficiente para caracterizar um processo de liberação e implantação de serviços de TI.

Do exposto, conclui-se que há necessidade de definir e formalizar o processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI, contendo, no mínimo: a definição dos papéis e responsabilidades; a descrição das etapas de planejamento, construção e teste, implantação, revisão e fechamento; interface com os processos de gerenciamento de mudanças e de configuração e ativos de TI; e a definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

h) Gerenciamento de Conhecimento de TI.

Em resposta aos itens 30 e 31 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de conhecimento definido e formalmente instituído.

Sem prejuízo, da amostra dos procedimentos de conhecimento, encaminhada em resposta ao item 4 da RDI n.º 6/2021, confirmou-se que, em que pese o TRT disponha de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

procedimento de registro de conhecimento, não se trata de um processo de gerenciamento de conhecimento definido e implementado, pois inexistem controles que assegurem a manutenção contínua das informações na base de conhecimento de TI do Tribunal.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de conhecimento objetiva garantir que a pessoa certa tenha o conhecimento correto, no momento que necessita, para entregar e apoiar os serviços de TI requeridos pelo negócio por meio da concepção e manutenção de bases de conhecimento de TI.

Nesse sentido, cabe destacar a importância da integração do processo de gerenciamento de conhecimento de TI com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação no ambiente de TI. Os processos citados são fontes de informação e promovem atualizações constantes nas bases de conhecimento.

Pelo exposto, conclui-se pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de conhecimento de TI no Tribunal.

i) Gerenciamento de Eventos de TI.

Em resposta ao item 34 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de eventos de TI formalmente instituído.

O processo de gerenciamento de eventos visa, a partir do monitoramento de eventos e baseando-se nos padrões de desenho de serviço e Acordo de Nível de Serviço (ANS), detectar desvios da operação normal ou esperada de um serviço,



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

recomendando a ação de controle apropriada, e proporcionando, assim, redução de interrupções de serviços, gerenciamento de serviços mais eficiente, mais tempo disponível para inovação e redução do consumo de recursos da organização.

Conclui-se, portanto, que há necessidade de definir e formalizar o processo de gerenciamento de eventos de TI, alinhado com as boas práticas preconizadas pelo *framework* ITIL, contendo, no mínimo: a definição dos papéis e responsabilidades; o detalhamento das atividades previstas no processo, entre estas, detecção (monitoramento de eventos), classificação (ex.: informativos operacionais, alertas e exceções) e resposta ao evento; procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho de serviço e ANS; interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e a definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

j) Gerenciamento de Incidentes de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de incidentes de TI formalmente instituído, por meio do Ato n.º 160/2016.

O processo de gerenciamento de incidentes tem como propósito restaurar a operação normal de um serviço o mais rápido possível, minimizando os impactos adversos nas operações de negócio, mantendo a satisfação dos usuários e possibilitando que os níveis acordados de qualidade de serviço sejam mantidos.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que não consta a realização de pesquisa de satisfação perante o usuário no fechamento do chamado, bem como não contempla a interface com o processo de gerenciamento de problemas.

Acerca disso, convém ressaltar a relevância dessa interface entre os processos, pois os incidentes decorrem de problemas na disponibilização dos serviços informatizados, isto é, são efeitos de problemas que precisam ser investigados. Nesse sentido, o processo de gerenciamento de incidentes deve municiar o processo de gerenciamento de problemas com informações que contribuam com a identificação da causa raiz dos incidentes e, assim, eliminar a recorrência desses incidentes e minimizar os impactos para o negócio.

Outro ponto de aprimoramento é que se constatou que não foram definidos os indicadores de desempenho e suas respectivas metas, com vistas à melhoria contínua do processo.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de incidente de TI no âmbito do Tribunal.

k) Cumprimento de Requisições de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de cumprimento de requisições de TI formalmente instituído, por meio do Ato n.º 160/2016.

O processo de cumprimento de requisições visa, principalmente, tratar as requisições de serviço de usuários de forma a garantir sua satisfação, provendo um canal rápido e eficaz para que requisitem e recebam serviços padronizados e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

pré-definidos, além de ajudar com informações gerais, reclamações ou comentários.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, observou-se que o processo descreve os papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos, as atividades previstas, entre outros elementos. Entretanto, verificou-se que não consta a realização de pesquisa de satisfação perante o usuário no fechamento do chamado, bem como não foram definidos os indicadores de desempenho e suas respectivas metas, com vistas à melhoria contínua do processo.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de cumprimento de requisições de TI no âmbito do Tribunal.

1) Gerenciamento de Problemas de TI.

Em resposta ao item 42 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de problemas de TI formalmente instituído.

O processo de gerenciamento de problemas visa diagnosticar a causa raiz dos incidentes, formular uma solução efetiva e duradora, documentar e comunicar os erros conhecidos, além de iniciar ações para melhoria ou correção da situação, evitando, assim, o surgimento de novos problemas e/ou a recorrência de incidentes, podendo causar a indisponibilidade dos serviços, com conseqüente impacto adverso para a organização.

Conclui-se, portanto, que há necessidade de definir e formalizar o processo de gerenciamento de problemas de TI, alinhado com as boas práticas preconizadas pelo *framework*



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

ITIL, contendo, no mínimo: a definição dos papéis e responsabilidades; o detalhamento das atividades previstas no processo, entre estas, detecção, registro, categorização, priorização, investigação e diagnóstico, solução de contorno, registro de erro conhecido, resolução, fechamento de problemas e revisão de problemas graves; interface com os processos de gerenciamento de incidentes e gerenciamento de mudanças; e a definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

2.19.1.2 Manifestação dos Gestores

Em sua manifestação, o TRT ratificou os achados apresentados no Relatório de Fatos Apurados nos processos de gerenciamento de nível de serviço de TI; de catálogo de serviço de TI; e capacidade de TI; de disponibilidade de TI; de mudanças de TI; de configuração e ativos de TI; de liberação e implantação de serviços de TI; de conhecimento de TI; de eventos de TI; de incidentes de TI; cumprimento de requisições de TI; e de problemas de TI.

Nesse sentido, o TRT sinalizou os prazos estimados para as definições dos referidos processos, de 2022 a 2024.

Além disso, o Tribunal consignou as limitações em seu quadro de pessoal de TI e destacou que promoveu a transformação de cargos vagos de outras áreas para a especialidade de Tecnologia da Informação, mas que os efeitos dessa medida dependem de autorização do Conselho Superior da Justiça do Trabalho para provimento dos referidos cargos vagos, o que possibilitará uma imediata ampliação da atual força de trabalho de TIC do TRT19.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.19.1.3 Análise e conclusão

Conclui-se pela oportunidade de melhoria nos processos que apoiam o gerenciamento de serviços de TI do Tribunal.

Em relação à limitação de seu quadro de pessoal de TI, impende ressaltar que um dos benefícios da gestão por processos é a economia de recursos. Isto é, a definição de processos estruturados e bem planejados visa aumentar a eficiência e eficácia das organizações.

Ou seja, no caso do gerenciamento de serviços de TI, a gestão por processos contribui para melhorar a eficácia e eficiência na entrega e sustentação dos serviços de TI para o Tribunal, otimizando recursos, inclusive de pessoal.

Nesse sentido, verifica-se que a limitação do quadro de pessoal de TI, conforme relatado pelo Tribunal, deve ser motivação para o estabelecimento de processos bem planejados e estruturados, pois um dos benefícios é a otimização da equipe técnica.

2.19.1.4 Objetos analisados

- Manifestação e documentação encaminhada pelo TRT em resposta às RDIs n.ºs 78/2020 e 6/2021.

2.19.1.5 Critérios de auditoria

- ITIL v3;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.19.1.6 Evidências

- Resposta ao Questionário de Gestão de TI - itens 2, 3, 6, 7, 10, 11, 14, 15, 18, 19, 22, 23, 26, 30, 31, 34, 38, 39 e 42;
- Resposta à RDI n.º 6/2021 - item 4;
- Ato n.º 121/GP/TRT 19, de 19 de outubro de 2016;
- Ato TRT 19ª GP n.º 66/2017, Anexo único, item 4;
- Ato n.º 20/GP/TRT19ª, de 6 de fevereiro de 2020;
- Amostra dos procedimentos de conhecimento; e
- Ato n.º 160/2016 (Aprova o Processo de Gestão de Incidentes e Requisição de Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação).

2.19.1.7 Causas

- Falhas no modelo de gerenciamento de serviços de TI; e
- Fase incipiente de implantação dos processos de gerenciamento de serviços de TI.

2.19.1.8 Efeitos

- Risco no gerenciamento dos serviços TI;
- Risco de indisponibilidade nos serviços de TI;
- Risco de falhas no atendimento e suporte aos usuários;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- Risco de insatisfação das áreas de negócio com a disponibilidade dos serviços de TI; e
- Risco de insatisfação do usuário na prestação de serviços de TI.

2.19.1.9 Proposta de encaminhamento

Recomendar ao TRT da 19ª Região que:

I- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) descrição das atividades de planejar, coordenar, acordar, monitorar e divulgar os resultados dos acordos de nível de serviço (ANS);
- c) controles internos que assegurem a integração com os processos de gerenciamento de catálogo de serviço, incidentes, de capacidade e de disponibilidade na definição e aferição das metas dos níveis de serviço;
- d) controles internos que assegurem o monitoramento e a mensuração periódica dos acordos de nível de serviço firmados;
- e) o estabelecimento dos acordos de nível de serviço para os serviços entregues pela TI;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- f) o estabelecimento dos acordos de nível operacional que suportem os acordos de nível de serviço firmados com o negócio para os serviços entregues pela TI; e
- g) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

II- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) descrição das atividades de estabelecer, manter, publicar e revisar o catálogo de serviços de TI;
- c) catálogo de serviço de TI para o negócio que contenha, no mínimo, os seguintes elementos: descrição dos serviços, os ANS acordados para os serviços, quem pode solicitar os serviços e a forma de solicitação dos serviços disponíveis;
- d) catálogo de serviço técnico que contenha, no mínimo, os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs);
- e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

III- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de capacidade de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) descrição das atividades de monitoramento, análise, ajuste e implementação eficiente das capacidades dos serviços;
- c) definição dos subprocessos de capacidade de negócio, contendo, no mínimo, a descrição das atividades previstas;
- d) definição dos subprocessos de capacidade de serviço e de capacidade de componente, contendo, no mínimo, a descrição das atividades de gerenciamento, controle e previsão de desempenho, utilização e cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI; e
- e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IV- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) definição das atividades desenhar, implementar, medir, gerenciar e melhorar a



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

disponibilidade dos serviços e componentes de TI;

- c) definição e aferição de indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços e componentes individuais de TI; e
- d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

V- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de mudanças de TI, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades, em especial do gerente de mudanças e do comitê gestor de mudanças;
- b) o detalhamento das atividades previstas no processo, em especial, quanto ao registro, à análise, à priorização, à autorização e ao acompanhamento da implantação das mudanças;
- c) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua; e
- d) definição de um modelo de RdM (Requisição de Mudança), contendo, no mínimo: identificador único, procedimentos a serem realizados, responsabilidades das autoridades de mudança, duração e limites, procedimentos de escalada, plano de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

remediação (retorno ou invocação de plano de continuidade) e sugestão de impacto e urgência.

VI- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) detalhamento das atividades previstas no processo, em especial quanto à identificação dos itens de configuração (ICs), contendo, no mínimo: definição dos critérios para a seleção dos ICs e seus componentes, identificadores únicos, especificação dos atributos relevantes e proprietário responsável para cada IC;
- c) controles internos que assegurem a manutenção, atualização e histórico das configurações dos ICs;
- d) definição de um modelo lógico dos serviços, ativos e infraestrutura, que classifica os ICs e registra as dependências e/ou conexões entre eles;
- e) manutenção de uma base de dados de gerenciamento de configuração (BDGC) com o registro dos ICs (itens de configuração) e seus relacionamentos;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- f) interface com os processos pertinentes, em especial com o processo de gerenciamento de mudanças; e
- g) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

VII- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) descrição das etapas de planejamento, construção e teste, implantação, revisão e fechamento;
- c) plano de liberação e implantação, prevendo, entre outros elementos, a transferência de conhecimentos para os usuários e as funções de operação de serviço;
- d) interface com os processos de gerenciamento de mudanças e de configuração e ativos de TI; e
- e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

VIII- defina, aprove formalmente e implante seu processo de gerenciamento de conhecimento de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- b) descrição das atividades de concepção e manutenção das bases de conhecimento de incidentes e problemas;
- c) controles internos que garantam sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação, com vistas à manutenção da base de conhecimento; e
- d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IX- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de eventos de TI, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) detalhamento das atividades previstas, contendo, no mínimo: detecção, classificação e resposta aos eventos;
- c) procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho e Acordos de Nível de Serviço (ANS);
- d) interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e
- e) definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

X- aprimore seu processo de gerenciamento de incidentes de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) pesquisa de satisfação do usuário, por ocasião do encerramento do chamado;
- b) interface como o processo de gerenciamento de problemas; e
- c) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

XI- aprimore seu processo de cumprimento de requisições de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) pesquisa de satisfação do usuário, por ocasião do encerramento do chamado; e
- b) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

XII- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de problemas de TI, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) detalhamento das atividades previstas, contendo, no mínimo: detecção, registro, categorização, priorização, investigação e diagnóstico, solução de contorno, registro de erro conhecido, resolução, fechamento de problemas e revisão de problemas graves;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- c) interface com o processo de gerenciamento de incidentes;
- d) interface com o processo de gerenciamento de mudanças; e
- e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

2.19.2 Riscos na contratação dos serviços relacionados à função central de serviços de TI

2.19.2.1 Situação encontrada

Em julho de 2017, o TRT da 19ª Região realizou a contratação da Empresa LANLINK SERVIÇOS DE INFORMÁTICA S.A., para prestação de serviço de suporte técnico, remoto e presencial, aos usuários do Tribunal Regional do Trabalho da 19ª Região.

O contrato foi firmado prevendo o pagamento global de até R\$ 1.365.514,34, correspondentes aos serviços de suporte remoto, presencial (capital e interior) e fornecimento de solução de gerenciamento de serviços de TI, conforme tabela a seguir:



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Item	Descrição	Unidade	Qtde	Valor unitário (R\$)	Valor total em reais (30 meses)
1	Serviço de Atendimento de 1º nível para todo o TRT19 - Central de Serviços	Chamados	28.125	8,73	245.531,25
2	Serviço de Atendimento de 2º nível - Suporte Técnico Local no Grupo 1 (Capital)	Serviço mensal	1	21.400,09	642.002,70
3	Serviço de Atendimento de 2º nível - Suporte Técnico Local no Grupo 2 (Interior)	Serviço mensal	1	12.393,48	371.804,40
4	Solução de gerenciamento de TI - SGS	Serviço único	1	40.160,99	40.160,99
5	Serviço de acesso à solução de gerenciamento de TI - SGS	Usuário por mês	50	44,01	66.015,00
Valor total					1.365.514,34

Ao analisar o planejamento da contratação, verificou-se que, para o item 1, isto é, a Central de Serviços, a forma de pagamento adotada é por chamado atendido e cumprimento dos níveis mínimos de serviços acordados, conforme consta no contrato:

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA - O regime da execução aplicado nesta contratação será misto:

I - Para o Item 1: de remuneração por chamado para a Central de Serviços (1º Nível), observados os níveis mínimos de serviços estabelecidos;

Observa-se que o modelo adotado na presente contratação configura um cenário de conflito de interesse. Isto é, na medida em que os problemas ocorrem, maior o número de chamados, logo, maior o faturamento da Contratada. Por outro lado, quanto maior o número de problemas/chamados, menor a satisfação dos usuários e maior o impacto nos serviços de TI. Verifica-se, portanto, que o modelo da contratação reedita o paradoxo do lucro-incompetência (Acórdão TCU n.º 786/2006 -



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Plenário), ou seja, quanto menor a eficácia e eficiência da Contratada em solucionar definitivamente os problemas, maior seu lucro e maior o custo para o Tribunal.

Do exposto, verifica-se que o modelo adotado para a contratação em tela potencializa os riscos na fase de execução contratual.

Acerca disso, impende ressaltar que foi questionado ao TRT, mediante a RDI n.º 6/2021, item 8, quais controles foram implementados para minimizar os riscos de pagamentos por chamados ilegítimos. Em resposta, o TRT informou que os funcionários da empresa terceirizada não podem abrir chamados, salvo por meio de telefone único para abertura de chamados, que, por força do contrato, tem todas as ligações gravadas e disponibilizadas ao Tribunal.

Depreende-se da resposta do TRT que os controles implementados, para a fiscalização do contrato, limitam-se a previsão contratual de impedimento de abertura de chamados pela Contratada e eventual acesso às ligações telefônicas, quando for necessário.

Constata-se, portanto, que o Tribunal não estabeleceu controles internos específicos para mitigar os riscos apontados no presente achado de auditoria. Isto é, não houve a definição de procedimentos para verificar, mesmo que por amostragem, se os chamados faturados são de fato legítimos, assegurando uma atuação eficiente e tempestiva da fiscalização por ocasião do pagamento da Contratada.

Do exposto, e considerando o potencial dano relacionado aos riscos aqui expostos, bem como a possibilidade de aprimoramento do planejamento de futuras contratações de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

TI, recomenda-se ao Tribunal que estabeleça controles internos na fiscalização do contrato atual e no planejamento das futuras contratações, com vistas a mitigar os riscos relacionados à ocorrência do paradoxo mencionado.

2.19.2.2 Manifestação dos Gestores

Em sua manifestação, o Tribunal afirmou que contrato celebrado com a empresa Lanlink Serviços de Informática S.A. conta com controles de eficiência na execução contratual e citou os seguintes exemplos de controles:

1. Relatório de Nível de Serviço com 13 indicadores para serviços de suporte técnico de 1º e de 2º níveis, conforme relatórios "proad 20962021 TRT19 Relatório de Nível de Serviço maio.pdf" e "proad 20962021 TRT19 FATURAMENTOS Validação de Níveis de Serviço abril.pdf", utilizados para gestão contratual e para aplicação de glosa no faturamento;
2. Há glosa quando os indicadores mensurados ficam abaixo do esperado, conforme demonstrado nos relatórios anexos "proad 20962021 TRT19 FATURAMENTOS Validação de Níveis de Serviço abril.pdf" e "proad 20962021 TRT19 FATURAMENTOS Validação de Níveis de Serviço maio";
3. Não há pagamento nos casos de reabertura de chamado;
4. Há glosa quando o tempo de resolução de chamado exceder o previsto contratualmente;
5. Há pesquisa de satisfação com o usuário para cada chamado resolvido, tendo, por exemplo, alcançado 100% em maio, conforme indicador 7 do relatório "proad 20962021 TRT19 Relatório de Nível de Serviço maio";
6. Os chamados são abertos pelos usuários, não tendo sido identificados chamados ilegítimos durante a execução contratual;
7. Há gerenciamento de todos os chamados pelo fiscal do contrato.

Por fim, concluiu que, em função do exposto, verifica-se a aplicação de boas práticas na gestão e que há controles suficientes para garantir a eficiência contratual da



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

central de serviços, visando evitar que haja lucro por incompetência na execução das atividades da contratada.

2.19.2.3 Análise e conclusão

Depreende-se, da manifestação e documentação complementar apresentada pelo Tribunal, que os riscos identificados na contratação em tela foram avaliados e estão sendo tratados, por meio da definição de alguns controles adicionais na fiscalização contratual.

No entanto, apesar de o TRT demonstrar que está atento aos riscos aqui apontados e considerando o potencial dano desses riscos e a possibilidade de aprimoramento do planejamento de futuras contratações de TI, convém que o Tribunal, de forma rotineira, reavalie seus controles com vistas a aprimorá-los, sempre que possível.

Nesse sentido, recomenda-se ao Tribunal que reavalie e, conforme a oportunidade e conveniência, aprimore seus controles internos na fiscalização do contrato atual e no planejamento das futuras contratações, com vistas a mitigar os riscos relacionados à ocorrência do paradoxo mencionado.

Do exposto, conclui-se pela manutenção do achado, com vistas a mitigar os riscos relacionados à contratação em tela, bem como das futuras contratações de prestação de serviços de TI.

2.19.2.4 Objetos analisados

- Manifestação e documentação encaminhada pelo TRT em resposta às RDIs nos 78/2020 e 6/2021.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.19.2.5 Critérios de auditoria

- ITIL v3;
- Acórdão TCU n.º 786/2006 - Plenário; e
- Acórdão TCU n.º 916/2015 - Plenário.

2.19.2.6 Evidências

- Contrato TRT19/SJA n.º 19/2017; e
- Resposta à RDI n.º 6/2021 - item 8.

2.19.2.7 Causas

- Falhas no planejamento da contratação.

2.19.2.8 Efeitos

- Risco de contratação antieconômica; e
- Risco na prestação de serviços de suporte e atendimento aos usuários.

2.19.2.9 Proposta de encaminhamento

Recomendar ao TRT da 19ª Região que:

- I- revise e aprimore seus controles internos na fiscalização do Contrato n.º 19/2017, com vistas a mitigar os riscos relacionados à ocorrência do paradoxo lucro-incompetência; e
- II- no planejamento das futuras contratações de prestação de serviços de TI, considere os



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

riscos relacionados à ocorrência do referido paradoxo na definição do modelo de remuneração da empresa contratada.

2.19.3 Avaliação da capacidade em gerenciamento de serviços de TI

A partir da análise dos processos de gerenciamento de serviços de TI pertencentes ao escopo desta auditoria, verificou-se que o TRT da 19ª Região encontra-se em um nível de capacidade Inicial, pois o índice de capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI) foi calculado em 0,33, conforme detalhado na Tabela 21.

Etapa	Processos ITIL	TRT19
Desenho de Serviço	Gerenciamento de Nível de Serviço	0
	Gerenciamento de Catálogo de Serviço	0
	Gerenciamento de Capacidade	0
	Gerenciamento de Disponibilidade	0
	Capacidade no Desenho de Serviços	0
Transição de Serviço	Gerenciamento de Mudança	0
	Gerenciamento de Configuração e de Ativo de Serviço	0
	Gerenciamento de Liberação e Implantação	0
	Gerenciamento de Conhecimento	0
	Capacidade na Transição de Serviços	0
Operação de Serviço	Gerenciamento de Evento	0
	Gerenciamento de Incidente	2
	Cumprimento de Requisição	2
	Gerenciamento de Problema	0
	Capacidade na Operação de Serviços	1
Capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI)		0,33

Tabela 21. iGerServTI apurado para o TRT da 19ª Região.

Passa-se à análise do nível de capacidade em cada etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Quanto às etapas de desenho de serviço e transição de serviço, impende ressaltar que todos os processos avaliados foram considerados inexistentes, o que implicou um índice zerado para ambas.

Em relação à etapa de operação de serviço, enquanto a média na Justiça do Trabalho foi 1,47, o TRT alcançou o índice de 1. Acerca disso, convém destacar que os processos de gerenciamento de evento e de problema foram considerados inexistentes, conforme a Figura 68, o que impactou negativamente o índice mensurado.

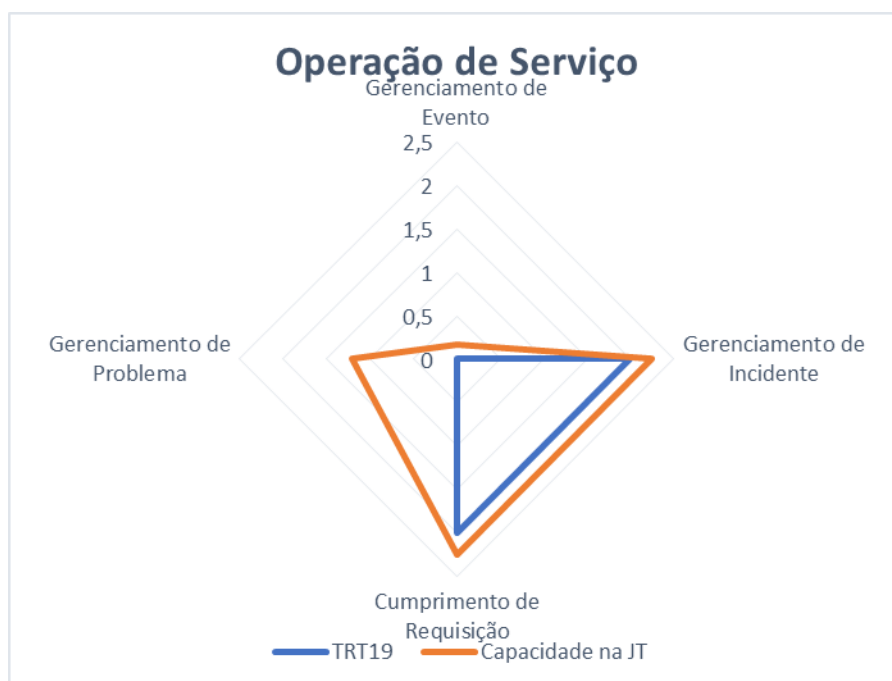


Figura 68. Nível de capacidade por processo na etapa de Operação de Serviço.

Como pode ser observado na Figura 69, os índices alcançados pelo TRT nas três etapas do ciclo de vida dos serviços de TI estão aquém da média na Justiça do Trabalho. Nesse sentido, constata-se que há necessidade de aprimoramento no gerenciamento de serviços de TI, em especial quanto ao



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

estabelecimento e efetiva implantação dos processos considerados inexistentes, conforme os critérios adotados nesta avaliação.

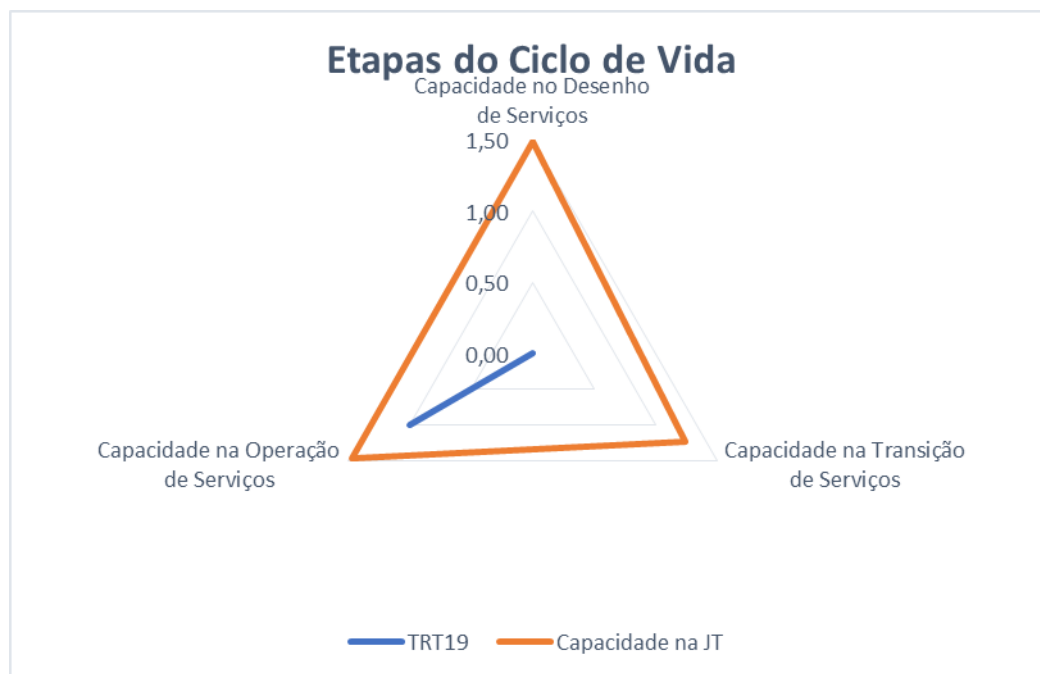


Figura 69. Nível de capacidade por etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Por fim, convém lembrar que iGerServTI não tem fim nele próprio. Isto é, não há qualquer proposição de que o TRT busque níveis aprimorados em todos os processos nas etapas do ciclo de vida dos serviços TI.

No entanto, o Tribunal deve avaliar se o diagnóstico apresentado pelo índice, somado à análise crítica de suas necessidades, de sua realidade e dos riscos relevantes, pode contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia que vise o aprimoramento de sua capacidade no gerenciamento de serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.20 Tribunal Regional do Trabalho da 20ª Região

2.20.1 Falhas no gerenciamento de serviços de TI

2.20.1.1 Situação encontrada

Verificaram-se falhas no gerenciamento de serviços de TI do Tribunal, no tocante à definição, à formalização e/ou à implantação dos processos de trabalho que apoiam o planejamento, a execução e o monitoramento dos serviços de TI, consoante descrito a seguir.

a) Gerenciamento de Nível de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 2 e 3 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de nível de serviço de TI definido e formalizado, por meio do Ato DG.PR n.º 032/2020.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se oportunidade de melhoria do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal, em razão da ausência de monitoração da satisfação do usuário quanto aos níveis de serviço acordados e da falta de integração com os processos de gerenciamento de incidente, de capacidade e de disponibilidade, no que tange à definição e à aferição do cumprimento das metas dos níveis de serviço.

Verificou-se, ainda, a oportunidade de aprimoramento nos acordos de nível de serviço (ANS) do Tribunal, visto que, pela documentação encaminhada, o modelo de ANS adotado pelo TRT não prevê a definição das metas de qualidade e desempenho dos serviços e dos papéis e responsabilidades da TI e dos



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

usuários. Em resposta ao item 4 da RDI n.º 6/2021, o TRT encaminhou, como amostra dos ANS estabelecidos, catálogo contendo os serviços de TI e o acordo de nível de serviço para tratamento de incidentes e requisições em horas. Exemplificando, observa-se que, para o serviço "PJe", foram firmados os seguintes ANS: de até 16 horas para "Algo não funciona", de até 24 horas para "Acesso (conceder/revogar)", de 40 horas para "Solicitar algum serviço" e de até 32 horas para "Tirar dúvida". Entretanto, observou-se que o ANS não definiu outras metas relevantes para o serviço, tais como: metas de disponibilidade, de capacidade e de restauração do serviço.

Por oportuno, cumpre ressaltar que o gerenciamento de nível de serviço de TI consiste em planejar, coordenar, desenhar, acordar, monitorar e divulgar os resultados dos acordos de nível de serviço, com o intuito de assegurar que os serviços sejam entregues pela TI, buscando atender às expectativas e às necessidades do negócio. O acordo de nível de serviço (ANS), por sua vez, é um contrato firmado entre a área de TI e seus usuários, que contém as condições que um serviço precisa atender para ser considerado satisfatório. Portanto, o ANS deve estabelecer critérios objetivos para medir a qualidade e o desempenho do serviço, definindo, por exemplo, metas de disponibilidade e de capacidade do serviço e não só o tempo de resolução de incidentes e requisições relativas ao serviço.

Assim sendo, em que pese o TRT tenha definido metas de tratamento de incidentes e requisições para os serviços disponibilizados, verifica-se a oportunidade de aprimoramento dos ANS na definição das metas de qualidade e desempenho para



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

os serviços, bem como na definição das responsabilidades da TI e do negócio no acordo firmado.

Por conseguinte, em resposta ao item 5 da RDI n.º 6/2021, o TRT informou que não foram estabelecidos os acordos de nível operacional para suportar os ANS definidos perante as áreas de negócio.

Acerca disso, cumpre ressaltar que, à luz das definições do *framework* ITIL, critério de auditoria adotado nesta avaliação, o gerenciamento de nível de serviço inclui as atividades de desenvolver e gerenciar os acordos de nível operacional (ANO) para garantir o alinhamento de suas metas com as metas dos acordos de nível de serviço (ANS). Ainda, segundo a boa prática, o ANO deve ser estabelecido entre as unidades internas da TI envolvidas na entrega ou na solução de demandas de um serviço, com o objetivo de garantir que o acordo de nível de serviço com o negócio seja cumprido. Na mesma esteira, uma vez que já foi apontada a necessidade de aprimoramento nos acordos de nível de serviço (ANS) estabelecidos pelo TRT, a discussão interna na TI e o estabelecimento dos acordos de nível operacional contribuirão para a melhoria dos ANS, em especial no tocante à definição das metas de qualidade e desempenho para os serviços de TI.

Do exposto, conclui-se pela necessidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal.

b) Gerenciamento de Catálogo de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 6 e 7 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de catálogo de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

serviço de TI definido e formalizado por meio do Ato DG.PR n.º 032/2020.

Da análise do catálogo de serviços de TI do TRT, verificou-se a oportunidade de melhoria em razão da ausência de alguns elementos mínimos, tais como: quem pode solicitar o serviço disponibilizado e a forma de solicitação dos serviços de TI.

Quanto ao catálogo de serviço técnico, observou-se oportunidade de melhoria, uma vez que essa visão não contempla os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs) necessários para o funcionamento dos serviços.

Nesse sentido, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento do catálogo de serviço de TI tem como objetivo prover e manter uma fonte única de informação sobre todos os serviços operacionais e aqueles que estão sendo preparados para entrar em produção. O catálogo de serviço de TI para o negócio é um instrumento que reúne todos os serviços que a área de tecnologia da informação oferece e as principais informações sobre elas para os usuários. Esse catálogo deve conter a descrição do serviço, quem pode solicitá-lo, como solicitar (processos e ferramentas), os níveis de qualidade e disponibilidade acordados, prazo para restabelecimento do serviço, entre outras informações relevantes para dar visão e transparência aos produtos entregues pela TI. Já o catálogo de serviço técnico é um instrumento interno da TI, que deve conter os detalhes de cada e de todos os serviços e seus relacionamentos com os componentes e com os itens de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

configuração (ICs) necessários para o funcionamento dos serviços.

Pelo exposto, conclui-se pela oportunidade de melhoria do processo gerenciamento de catálogo de serviço de TI no Tribunal.

c) Gerenciamento de Capacidade de TI.

Em resposta aos itens 10 e 11 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de capacidade de TI definido e formalizado.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de capacidade tem o objetivo de garantir que todos os recursos de TI que compõem um determinado serviço sejam monitorados e medidos, e que os dados coletados sejam registrados, analisados e reportados. Entre suas principais atividades estão monitoramento, análise, ajuste e implementação eficiente das capacidades dos serviços e de seus componentes. Logo, por meio do gerenciamento de capacidade, busca-se o atendimento dos requisitos relacionados à capacidade e desempenho do ambiente de TI para um acordo de serviço a um custo viável.

À luz do *framework* ITIL, o processo de gerenciamento de capacidade de TI compreende o subprocesso de capacidade de negócio, que visa assegurar que as necessidades atuais e futuras do negócio sejam consideradas nas operações de TI, bem como os subprocessos de capacidade de serviço e capacidade de componentes, nos quais se gerencia, controla e prevê o desempenho, a utilização e as cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Assim sendo, o processo de gerenciamento de capacidade tem grande importância no gerenciamento dos serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.

Conclui-se, portanto, pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de capacidade o Tribunal.

d) Gerenciamento de Disponibilidade de TI.

Em resposta aos itens 14 e 15 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de disponibilidade de TI definido e formalizado.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI é o processo responsável por garantir que os serviços de TI atendam às necessidades atuais e futuras de disponibilidade do negócio de uma maneira eficiente e com um custo adequado. Entre suas principais atividades estão desenho, implementação, mensuração, gerenciamento e melhoria contínua da disponibilidade dos serviços e componentes de TI.

Compreende o escopo do processo de gerenciamento de disponibilidade de TI também observar os aspectos de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços de TI e dos componentes que os suportam, por meio de indicadores de disponibilidade que mensuram, por exemplo, o tempo médio entre as falhas ou incidentes de um serviço e o tempo médio de restauração de um serviço.

Portanto, o processo de gerenciamento de disponibilidade tem grande importância no gerenciamento dos



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.

Pelo exposto, conclui-se pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de disponibilidade no Tribunal.

e) Gerenciamento de Mudanças de TI.

Em resposta ao item 19 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de mudanças de TI formalmente estabelecido, mediante Ato DG.PR n.º 32/2020.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que o processo descreve os papéis e responsabilidades, as atividades previstas, bem como define um modelo para as requisições de mudança (RdMs).

No entanto, conclui-se pela oportunidade de melhoria do processo, pois, apesar da definição de indicadores de desempenho, estes não são aferidos, conforme resposta do Tribunal ao item 12 da RDI n.º 6/2021, bem como não houve a definição de metas com vistas à melhoria contínua do processo.

f) Gerenciamento de Configuração e Ativos de TI.

Em resposta aos itens 22 e 23 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não há processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI definido e formalmente instituído.

Acerca disso, convém lembrar que, de acordo com o *framework* ITIL, critério de auditoria adotado nesta avaliação, o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI tem como propósito garantir que os ativos necessários para



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

entregar os serviços sejam controlados apropriadamente, bem como garantir a disponibilidade de informação correta e confiável sobre ativos, tais como ativos que foram configurados e os relacionamentos entre ativos, quando e onde necessários.

O objetivo do processo é identificar, controlar e avaliar os ativos de serviços e itens de configuração (que podem ser equipamentos, *softwares*, pessoas, documentos, locais, entre outros), protegendo e garantindo a sua integridade em todo o ciclo de vida do serviço.

Do exposto, conclui-se pela necessidade de definir e formalizar o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI no âmbito do Tribunal, contemplando, no mínimo: a definição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos; o detalhamento das atividades previstas no processo, em especial quanto à identificação dos itens de configuração (ICs); o estabelecimento de controles internos que assegurem a manutenção, atualização e histórico das configurações dos ICs; a definição de um modelo lógico dos serviços, ativos e infraestrutura, que classifica os ICs e registra as dependências e/ou conexões entre eles; e a manutenção de uma base de dados de gerenciamento de configuração (BDGC) com o registro dos ICs (itens de configuração) e seus relacionamentos, entre outros elementos.

g) Gerenciamento de Liberação e Implantação de Serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Verificou-se que o processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI foi formalizado por meio do Ato TRT DG.PR n.º 32/2020.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que processo descreve os papéis e responsabilidades, bem como as atividades relacionadas ao planejamento, preparo, acompanhamento e término das liberações.

Entretanto, verificou-se que o processo não prevê interface com o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, visando manter a confiabilidade e assegurar a atualização da base de dados de gerenciamento de configuração (BDGC).

Na mesma esteira, não consta o detalhamento dos procedimentos dos planos de liberação e implantação, prevendo, entre outros elementos, a transferência de conhecimentos para os usuários. Acerca disso, convém ressaltar que a transferência de conhecimentos dos novos serviços, ou serviços alterados de TI, é fator primordial para que estes serviços efetivamente agreguem valor para a organização.

Por fim, ressalta-se que, apesar de haver a definição de indicadores, estes não são mensurados e não houve a definição de metas com vistas à melhoria contínua do processo, conforme resposta do Tribunal ao item 15 da RDI n.º 6/2021.

Conclui-se, portanto, pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI instituído pelo Tribunal.

h) Gerenciamento de Conhecimento de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Em resposta aos itens 30 e 31 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de conhecimento definido e formalmente instituído.

Sem prejuízo, da página da Wiki onde são mantidos os registros de conhecimento de TI, encaminhada em resposta ao item 16 da RDI n.º 6/2021, confirmou-se que, em que pese o TRT disponha de um procedimento de registro de conhecimento, não se trata de um processo de gerenciamento de conhecimento definido e implementado, pois inexistem controles que assegurem a manutenção contínua das informações na base de conhecimento de TI do Tribunal.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de conhecimento objetiva garantir que a pessoa certa tenha o conhecimento correto, no momento que necessita, para entregar e apoiar os serviços de TI requeridos pelo negócio por meio da concepção e manutenção de bases de conhecimento de TI.

Nesse sentido, cabe salientar a importância da integração do processo de gerenciamento de conhecimento de TI com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação no ambiente de TI. Os processos citados são fontes de informação e promovem atualizações constantes nas bases de conhecimento.

Conclui-se, portanto, pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de conhecimento de TI no Tribunal.

i) Gerenciamento de Eventos de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Em resposta ao item 34 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de eventos de TI formalmente instituído.

O processo de gerenciamento de eventos visa, a partir do monitoramento de eventos e baseando-se nos padrões de desenho de serviço e Acordo de Nível de Serviço (ANS), detectar desvios da operação normal ou esperada de um serviço, recomendando a ação de controle apropriada, e proporcionando, assim, redução de interrupções de serviços, gerenciamento de serviços mais eficiente, mais tempo disponível para inovação e redução do consumo de recursos da organização.

Conclui-se, portanto, que há necessidade de definir e formalizar o processo de gerenciamento de eventos de TI, alinhado com as boas práticas preconizadas pelo *framework* ITIL, contendo, no mínimo: a definição dos papéis e responsabilidades; o detalhamento das atividades previstas no processo, entre estas, detecção (monitoramento de eventos), classificação (ex.: informativos operacionais, alertas e exceções) e resposta ao evento; procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho de serviço e ANS; interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e a definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

j) Gerenciamento de Incidentes de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de incidentes de TI formalmente instituído, por meio do Ato DG.PR n.º 32/2020.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

O processo de gerenciamento de incidentes tem como propósito restaurar a operação normal de um serviço o mais rápido possível, minimizando os impactos adversos nas operações de negócio, mantendo a satisfação dos usuários e possibilitando que os níveis acordados de qualidade de serviço sejam mantidos.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, constatou-se que o processo descreve os papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos, as atividades previstas, e contempla a interface com o processo de gerenciamento de problemas, entre outros elementos. Entretanto, apesar de verificar-se a definição de indicadores de desempenho, não foram estabelecidas suas respectivas metas, com vistas à melhoria contínua do processo.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de incidentes de TI no âmbito do Tribunal.

k) Cumprimento de Requisições de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de cumprimento de requisições de TI formalmente instituído, por meio do Ato DG.PR n.º 32/2020.

O processo de cumprimento de requisições visa, principalmente, tratar as requisições de serviço de usuários de forma a garantir sua satisfação, provendo um canal rápido e eficaz para que requisitem e recebam serviços padronizados e pré-definidos, além de ajudar com informações gerais, reclamações ou comentários.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, constatou-se que o processo descreve os papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos, as atividades previstas, e contempla a interface com o processo de gerenciamento de catálogo de serviço, entre outros elementos. Entretanto, apesar de verificar-se a definição de indicadores de desempenho, não foram estabelecidas suas respectivas metas, com vistas à melhoria contínua do processo.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de cumprimento de requisições de TI no âmbito do Tribunal.

1) Gerenciamento de Problemas de TI.

Em resposta ao item 42 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de problemas de TI formalmente instituído, por meio do Ato DG.PR n.º 32/2020

O processo de gerenciamento de problemas visa diagnosticar a causa raiz dos incidentes, formular uma solução efetiva e duradora, documentar e comunicar os erros conhecidos, além de iniciar ações para melhoria ou correção da situação, evitando, assim, o surgimento de novos problemas e/ou a recorrência de incidentes, podendo causar a indisponibilidade dos serviços, com conseqüente impacto adverso para a organização.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que o processo descreve os papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos, as atividades previstas, e contempla a interface com os processos de gerenciamento de incidentes e mudanças, entre outros



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

elementos. Entretanto, apesar de haver a definição de indicadores de desempenho, constatou-se que não foram estabelecidas suas respectivas metas, com vistas à melhoria contínua do processo.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de problemas de TI no âmbito do Tribunal.

2.20.1.2 Manifestação dos Gestores

Em sua manifestação, o TRT ratificou os achados apresentados no Relatório de Fatos Apurados nos processos de gerenciamento de nível de serviço de TI; de catálogo de serviço de TI; de capacidade de TI; de disponibilidade de TI; de mudanças de TI; de configuração e ativos de TI; e liberação e implantação de serviços de TI; de conhecimento de TI; de eventos de TI; incidentes de TI; de requisições de TI; e de problemas de TI.

Nesse sentido, o TRT consignou que algumas ações de aprimoramento apontadas pela equipe de auditoria já estão previstas do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação - PDTIC 2021-2022, com previsão para implantação ainda neste exercício. Informou ainda que os apontamentos de melhoria que não estão previstos nessa versão do PDTIC serão inseridos em suas próximas revisões.

Por fim, ressaltou que o PDTIC 2021-2022 foi aprovado na última reunião do Comitê de Tecnologia da Informação e Comunicação (COMTIC), ocorrida em 04/06/2021.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.20.1.3 Análise e conclusão

Ante a manifestação do Tribunal, em que pesem as informações trazidas acerca das providências que serão tomadas no intuito de atender às propostas de encaminhamento, verifica-se que essas não são suficientes para afastar os achados de auditoria.

Assim sendo, ratifica-se a oportunidade de aprimoramento dos processos que apoiam o gerenciamento de serviços de TI no Tribunal.

2.20.1.4 Objetos analisados

- Manifestação e documentação encaminhada pelo TRT em resposta às RDIs n.ºs 78/2020 e 6/2021.

2.20.1.5 Critérios de auditoria

- ITIL V3.

2.20.1.6 Evidências

- Resposta ao Questionário de Gestão de TI - itens 2, 3, 6, 7, 10, 11, 14, 15, 22, 23, 30, 31, 34, 38, 39 e 42;
- Resposta à RDI n.º 6/2021 - itens 4, 5, 9, 12, 15 e 16;
- Processo de Gerenciamento de Nível de Serviço;
- Amostra dos Acordos de Nível de Serviço (ANS) para os serviços de TI - Catálogo de Serviços de TIC;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- Catálogo de Serviços de TIC;
- Catálogo do AssystNET;
- Processo de Gerenciamento de Mudança;
- Processo de Gerenciamento de Liberação;
- Página da Wiki do TRT;
- Processo de Gerenciamento de Incidente;
- Processo de Cumprimento de Requisição; e
- Processo de Gerenciamento de Problemas.

2.20.1.7 Causas

- Falhas no modelo de gerenciamento de serviços de TI; e
- Fase incipiente de implantação dos processos de gerenciamento de serviços de TI.

2.20.1.8 Efeitos

- Risco no gerenciamento dos serviços TI;
- Risco de indisponibilidade nos serviços de TI;
- Risco dos serviços de TI não alcançarem os objetivos almejados; e
- Risco de insatisfação das áreas de negócio com a disponibilidade dos serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.20.1.9 Proposta de encaminhamento

Recomendar ao TRT da 20ª Região que:

I- aprimore seu processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) controles internos que assegurem o monitoramento da satisfação do negócio com os acordos de nível de serviço estabelecidos;
- b) controles internos que assegurem a interação com os processos de gerenciamento de incidentes, de capacidade e de disponibilidade na definição e aferição das metas dos níveis de serviço;
- c) o aprimoramento dos acordos de nível de serviço, de forma a conter, no mínimo: definição das metas de qualidade e de desempenho; e papéis e responsabilidades da unidade de TI e do negócio; e
- d) o estabelecimento dos acordos de nível operacional que suportam os acordos de nível de serviço acordados com o negócio para os serviços entregues pela TI.

II- aprimore seu processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) revisão do catálogo de serviço de TI para o negócio, de forma a conter, no mínimo, os



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

seguintes elementos: quem pode solicitar os serviços e a forma de solicitação dos serviços disponíveis; e

- b) revisão do catálogo de serviço técnico, de forma a conter, no mínimo, os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs).

III- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de capacidade de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) descrição das atividades de monitoramento, análise, ajuste e implementação eficiente das capacidades dos serviços;
- c) definição dos subprocessos de capacidade de negócio, contendo, no mínimo, a descrição das atividades previstas;
- d) definição dos subprocessos de capacidade de serviço e de capacidade de componente, contendo, no mínimo, a descrição das atividades de gerenciamento, controle e previsão de desempenho, utilização e cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI; e
- e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

IV- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) definição das atividades desenhar, implementar, medir, gerenciar e melhorar a disponibilidade dos serviços e componentes de TI;
- c) definição e aferição de indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços e componentes individuais de TI; e
- d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

V- aprimore seu processo de gerenciamento de mudanças de TI, mediante a aferição dos indicadores e a definição de metas, com vistas à sua melhoria contínua.

VI- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) detalhamento das atividades previstas no processo, em especial quanto à identificação dos itens de configuração



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

(ICs), contendo, no mínimo: definição dos critérios para a seleção dos ICs e seus componentes, identificadores únicos, especificação dos atributos relevantes e proprietário responsável de cada IC;

- c) controles internos que assegurem a manutenção, atualização e histórico das configurações dos ICs;
- d) definição de um modelo lógico dos serviços, ativos e infraestrutura, que classifica os ICs e registra as dependências e/ou conexões entre eles;
- e) manutenção de uma base de dados de gerenciamento de configuração (BDGC) com o registro dos ICs (itens de configuração) e seus relacionamentos;
- f) interface com os processos pertinentes, em especial com os processos de gerenciamento de mudanças e de liberação e implantação; e
- g) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

VII- aprimore seu processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) interface com o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- b) plano de liberação e implantação, prevendo, entre outros elementos, a transferência de conhecimentos para os usuários; e
- c) aferição dos indicadores e definição de metas, com vistas à sua melhoria contínua.

VIII- defina, aprove formalmente e implante seu processo de gerenciamento de conhecimento de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) descrição das atividades de concepção e manutenção das bases de conhecimento de incidentes e problemas;
- c) controles internos que garantam sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação, com vistas à manutenção da base de conhecimento; e
- d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IX- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de eventos de TI, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- b) detalhamento das atividades previstas, contendo, no mínimo: detecção, classificação e resposta aos eventos;
- c) procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho e Acordos de Nível de Serviço (ANS);
- d) interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e
- e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

X- aprimore seu processo de gerenciamento de incidentes de TI, definindo as metas para os indicadores de desempenho, com vistas à sua melhoria contínua.

XI- aprimore seu processo de cumprimento de requisições de TI, definindo as metas para os indicadores de desempenho, com vistas à sua melhoria contínua.

XII- aprimore seu processo de gerenciamento de problemas de TI, definindo as metas para os indicadores de desempenho, com vistas à sua melhoria contínua.

2.20.2 Avaliação da capacidade em gerenciamento de serviços de TI

A partir da análise dos processos de gerenciamento de serviços de TI pertencentes ao escopo desta auditoria,



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

verificou-se que o TRT da 20ª Região encontra-se em um nível de capacidade Intermediário, pois o índice de capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI) foi calculado em 1,33, conforme detalhado na Tabela 22.

Etapa	Processos ITIL	TRT20
Desenho de Serviço	Gerenciamento de Nível de Serviço	3
	Gerenciamento de Catálogo de Serviço	3
	Gerenciamento de Capacidade	0
	Gerenciamento de Disponibilidade	0
	Capacidade no Desenho de Serviços	1,5
Transição de Serviço	Gerenciamento de Mudança	2
	Gerenciamento de Configuração e de Ativo de Serviço	0
	Gerenciamento de Liberação e Implantação	2
	Gerenciamento de Conhecimento	0
	Capacidade na Transição de Serviços	1
Operação de Serviço	Gerenciamento de Evento	0
	Gerenciamento de Incidente	2
	Cumprimento de Requisição	2
	Gerenciamento de Problema	2
	Capacidade na Operação de Serviços	1,5
Capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI)		1,33

Tabela 22. iGerServTI apurado para o TRT da 20ª Região.

Passa-se à análise do nível de capacidade em cada etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Na etapa de desenho de serviço, destaca-se que a média na Justiça do Trabalho foi 1,49. Observa-se, portanto, que o TRT encontra-se em um nível um pouco acima da média nacional, pois o índice apurado foi de 1,5.

Acerca disso, cabe destacar que, apesar de os processos de gerenciamento de nível de serviço e de catálogo de serviço terem sido classificados como Aprimorado (Nível 3), os processos de gerenciamento capacidade e de disponibilidade



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

foram considerados inexistentes, conforme ilustrado na Figura 70, o impactou negativamente o índice apurado.

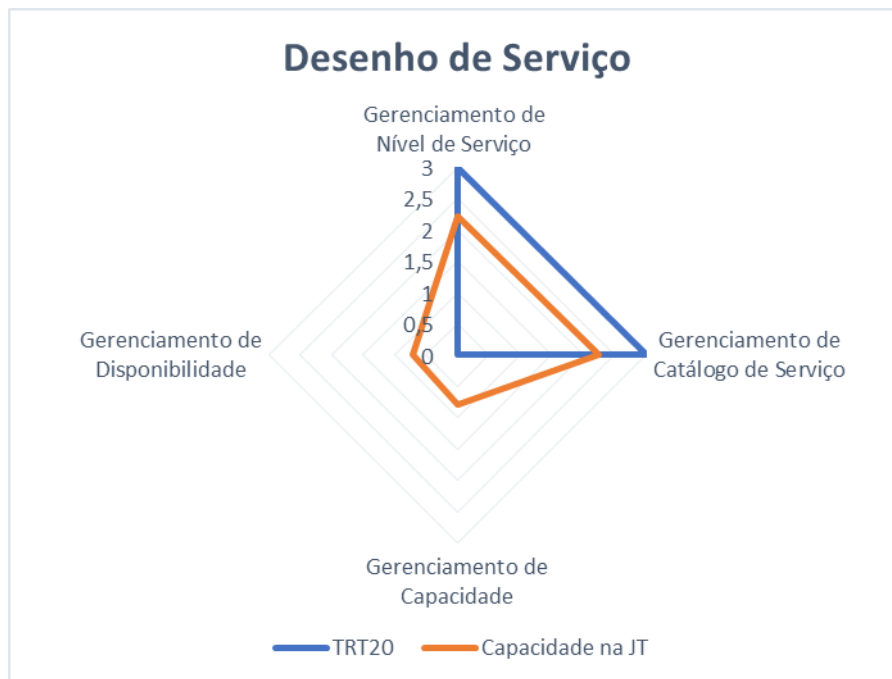


Figura 70. Nível de capacidade por processo na etapa de Desenho de Serviço.

Já na etapa de transição de serviço, enquanto a média nacional foi 1,24, o TRT alcançou o índice de 1. Acerca disso, convém ressaltar a necessidade da definição dos processos de gerenciamento de configuração e ativo de serviço; e de conhecimento, ambos considerados inexistentes, conforme a Figura 71.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

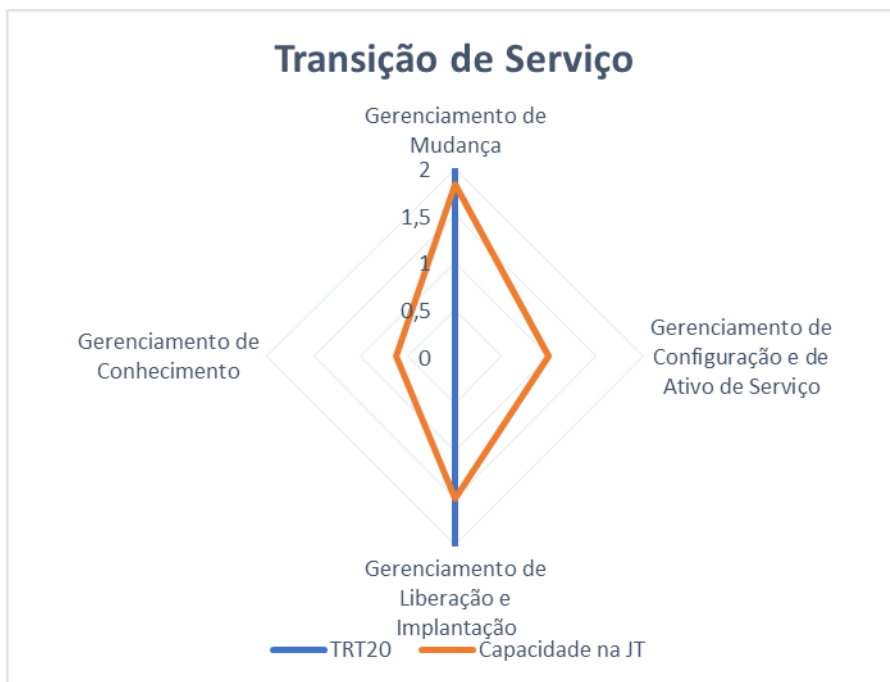


Figura 71. Nível de capacidade por processo na etapa de Transição de Serviço.

Em relação à etapa de operação de serviço, o índice apurado foi de 1,5, portanto um pouco acima da média nacional, que foi 1,47. Acerca dessa etapa, destaca-se a inexistência do processo de gerenciamento de evento, conforme a Figura 72.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

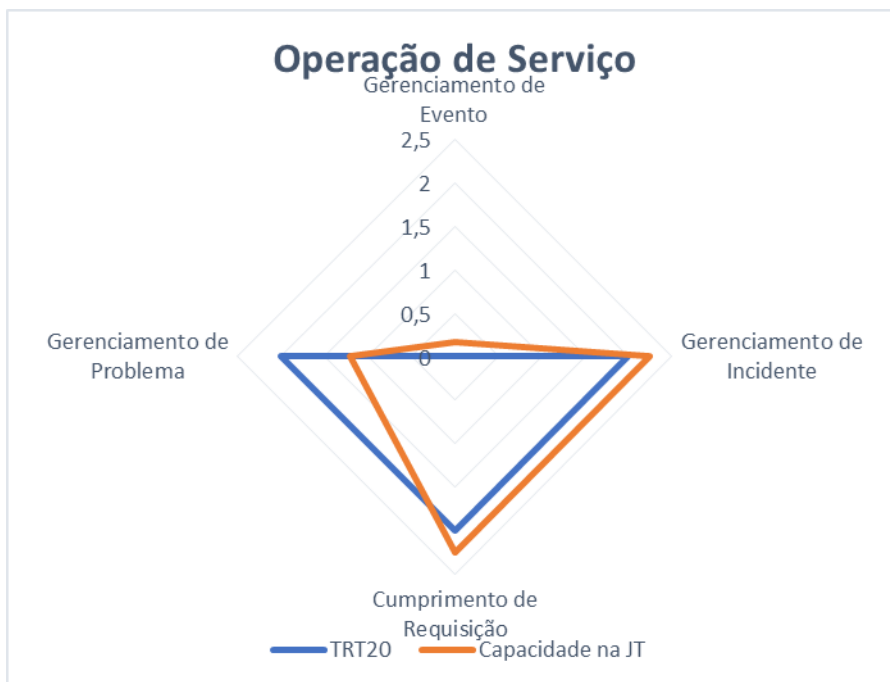


Figura 72. Nível de capacidade por processo na etapa de Operação de Serviço.

Como podem ser observadas na Figura 73, as capacidades avaliadas para as etapas de desenho de serviços e operação de serviços estão um pouco acima da média nacional, enquanto que a capacidade avaliada para a etapa de transição de serviços ficou um pouco abaixo da média na Justiça do Trabalho.

Constata-se, portanto, que há oportunidades de aprimoramentos, como a definição e efetiva implantação dos processos de gerenciamento de capacidade; de disponibilidade; de configuração e ativo de serviço; de conhecimento; e de evento, todos considerados inexistentes, de acordo os critérios adotados nesta avaliação.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

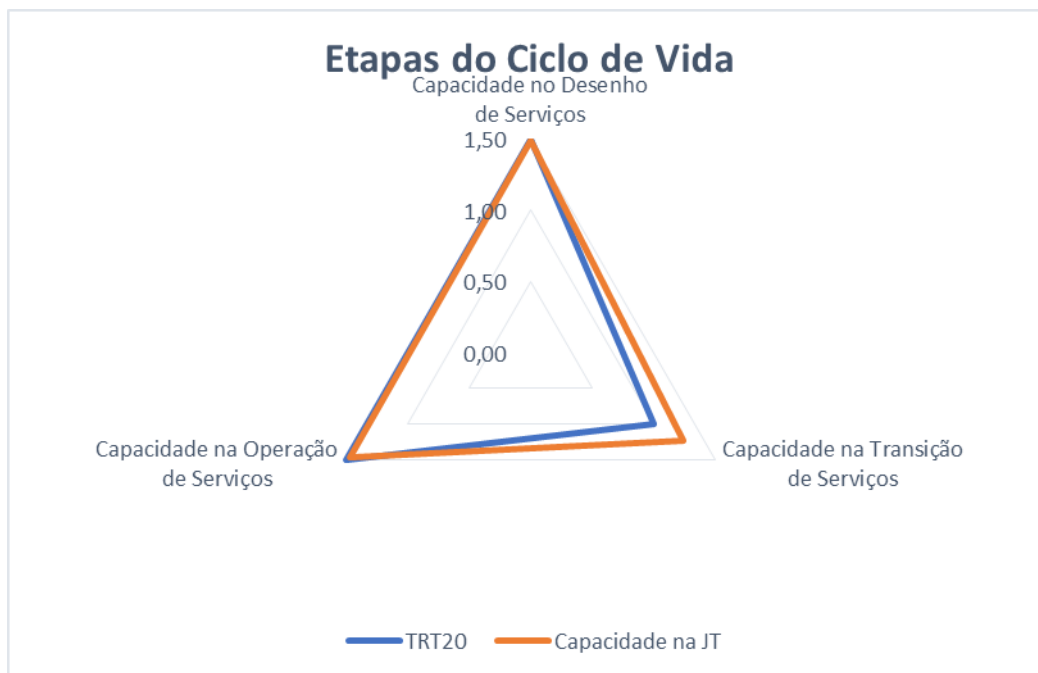


Figura 73. Nível de capacidade por etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Por fim, convém relembrar que iGerServTI não tem fim nele próprio. Isto é, não há qualquer proposição de que o TRT busque níveis aprimorados em todos os processos nas etapas do ciclo de vida dos serviços TI.

No entanto, o Tribunal deve avaliar se o diagnóstico apresentado pelo índice, somado à análise crítica de suas necessidades, de sua realidade e dos riscos relevantes, pode contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia que vise ao aprimoramento de sua capacidade no gerenciamento de serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.21 Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região

2.21.1 Falhas no gerenciamento de serviços de TI

2.21.1.1 Situação encontrada

Verificaram-se falhas no gerenciamento de serviços de TI do Tribunal, no tocante à definição, à formalização e/ou à implantação dos processos de trabalho que apoiam o planejamento, a execução e o monitoramento dos serviços de TI, consoante descrito a seguir.

a) Gerenciamento de Nível de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 2 e 3 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de nível de serviço de TI definido e formalmente instituído pela Política de Gerenciamento de Serviços de TIC, Ato TRT21-GP n.º 539/2016.

Da análise da documentação acostada, verificou-se oportunidade de melhoria do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal em razão da falta de integração com os processos de gerenciamento de capacidade e de disponibilidade, no que tange à definição e à aferição do cumprimento das metas dos níveis de serviço.

Verificou-se, ainda, a oportunidade de aprimoramento nos acordos de nível de serviço (ANS) do Tribunal, visto que, pela documentação encaminhada, o modelo de ANS adotado pelo TRT não prevê a definição das metas de qualidade e desempenho dos serviços e dos papéis e responsabilidades da TI e dos usuários. Em resposta ao item 4 da RDI n.º 6/2021, o TRT



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

encaminhou, como amostra dos ANS estabelecidos, catálogo contendo os serviços de TI e o acordo de nível de serviço para tratamento de incidentes e requisições em horas úteis. Exemplificando, observa-se que, para o serviço "PJe-JT", foram firmados os seguintes ANS: de até 45 horas úteis para "Solucionar incidente (falha ou baixo desempenho)" e de até 27 horas úteis para "Mudança de configurações no banco de dados", entre outros. Entretanto, observou-se que o ANS não definiu outras metas relevantes para o serviço, tais como: metas de disponibilidade, de capacidade e de restauração do serviço.

Por oportuno, cumpre ressaltar que o gerenciamento de nível de serviço de TI consiste em planejar, coordenar, desenhar, acordar, monitorar e divulgar os resultados dos acordos de nível de serviço, com o intuito de assegurar que os serviços sejam entregues pela TI, buscando atender às expectativas e às necessidades do negócio. O acordo de nível de serviço (ANS), por sua vez, é um contrato firmado entre a área de TI e seus usuários, que contém as condições que um serviço precisa atender para ser considerado satisfatório. Portanto, o ANS deve estabelecer critérios objetivos para medir a qualidade e o desempenho do serviço, definindo, por exemplo, metas de disponibilidade e de capacidade do serviço e não só o tempo de resolução de incidentes e requisições relativas ao serviço.

Assim sendo, em que pese o TRT tenha definido metas de tratamento de incidentes e requisições para os serviços disponibilizados, verifica-se a oportunidade de aprimoramento dos ANS na definição das metas de qualidade e desempenho para os serviços, bem como na definição das responsabilidades da TI e do negócio no acordo firmado.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Por conseguinte, em resposta ao item 5 da RDI n.º 6/2021, o TRT informou que não foram estabelecidos os acordos de nível operacional para suportar os ANS definidos perante as áreas de negócio.

Acerca disso, cumpre ressaltar que, à luz das definições do *framework* ITIL, critério de auditoria adotado nesta avaliação, o gerenciamento de nível de serviço inclui as atividades de desenvolver e gerenciar os acordos de nível operacional (ANO) para garantir o alinhamento de suas metas com as metas dos acordos de nível de serviço (ANS). Ainda, segundo a boa prática, o ANO deve ser estabelecido entre as unidades internas da TI envolvidas na entrega ou na solução de demandas de um serviço, com o objetivo de garantir que o acordo de nível de serviço com o negócio seja cumprido. Na mesma esteira, uma vez que já foi apontada a necessidade de aprimoramento nos acordos de nível de serviço (ANS) estabelecidos pelo TRT, a discussão interna na TI e o estabelecimento dos acordos de nível operacional contribuirão para a melhoria dos ANS, em especial, no tocante à definição das metas de qualidade e desempenho para os serviços de TI.

Do exposto, conclui-se pela necessidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal.

b) Gerenciamento de Catálogo de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 6 e 7 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI definido e formalmente instituído pela Política



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

de Gerenciamento de Serviços de TIC, Ato TRT21-GP n.º 539/2016.

Da análise do processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI do Tribunal, verificou-se, entre outros elementos, a descrição das atividades manter, publicar e revisar o catálogo de serviços de TI; a descrição dos papéis e responsabilidades do dono do processo, do gerente do catálogo de serviços e dos gerentes de mudança e liberação; e a definição de indicadores de desempenho para o processo. No entanto, constata-se a oportunidade de melhoria em razão da ausência de metas estabelecidas para os indicadores de desempenho definidos no processo.

Acerca disso, cumpre esclarecer que indicadores de desempenho são parâmetros definidos para aferir como o processo está funcionando e as metas, por sua vez, são os valores desejados para os indicadores. Nesse sentido, os indicadores devem ser definidos com o intuito de contribuir para a melhoria contínua do processo. Assim sendo, observa-se que a simples mensuração dos indicadores, sem o estabelecimento de metas, dificilmente contribuirá para o cumprimento de seu propósito.

Quanto ao catálogo de serviço técnico, em resposta ao item 9 da RDI n.º 6/2021, o TRT informou que não possui visão técnica do catálogo de serviços de TI.

No tocante a isso, cumpre esclarecer que o catálogo de serviço técnico é um instrumento interno da TI, que deve conter os detalhes dos serviços e seus relacionamentos com os componentes e com os itens de configuração (ICs) necessários para o seu funcionamento.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Pelo exposto, conclui-se pela oportunidade de melhoria do processo gerenciamento de catálogo de serviço de TI no Tribunal.

c) Gerenciamento de Capacidade de TI.

Em resposta aos itens 10 e 11 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de capacidade de TI definido e formalizado.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de capacidade tem o objetivo de garantir que todos os recursos de TI que compõem um determinado serviço sejam monitorados e medidos, e que os dados coletados sejam registrados, analisados e reportados. Entre suas principais atividades, estão monitoramento, análise, ajuste e implementação eficiente das capacidades dos serviços e de seus componentes. Logo, por meio do gerenciamento de capacidade, busca-se o atendimento dos requisitos relacionados à capacidade e desempenho do ambiente de TI para um acordo de serviço a um custo viável.

À luz do *framework* ITIL, o processo de gerenciamento de capacidade de TI compreende o subprocesso de capacidade de negócio, que visa assegurar que as necessidades atuais e futuras do negócio sejam consideradas nas operações de TI, bem como os subprocessos de capacidade de serviço e capacidade de componentes, nos quais se gerencia, controla e prevê o desempenho, a utilização e as cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI.

Assim sendo, o processo de gerenciamento de capacidade tem grande importância no gerenciamento dos



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.

Conclui-se, portanto, pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de capacidade o Tribunal.

d) Gerenciamento de Disponibilidade de TI.

Em resposta aos itens 14 e 15 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de disponibilidade de TI definido e formalizado.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI é o processo responsável por garantir que os serviços de TI atendam às necessidades atuais e futuras de disponibilidade do negócio de uma maneira eficiente e com um custo adequado. Entre suas principais atividades estão desenho, implementação, mensuração, gerenciamento e melhoria contínua da disponibilidade dos serviços e componentes de TI.

Compreende o escopo do processo de gerenciamento de disponibilidade de TI também observar os aspectos de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços de TI e dos componentes que os suportam, por meio de indicadores de disponibilidade que mensuram, por exemplo, o tempo médio entre as falhas ou incidentes de um serviço e o tempo médio de restauração de um serviço.

Portanto, o processo de gerenciamento de disponibilidade tem grande importância no gerenciamento dos serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Do exposto, conclui-se pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de disponibilidade no Tribunal.

e) Gerenciamento de Mudanças de TI.

Em resposta ao item 19 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de mudanças de TI foi formalmente estabelecido por meio do Ato TRT21-GP n.º 156/2020.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que o processo não contempla a classificação das mudanças em padrão ou pré-autorizadas por ocasião do seu início. Constatou-se que o processo até permite a conversão de uma mudança normal em mudança padrão, após autorização do Comitê Consultivo de Mudanças, mas não prevê essa classificação por ocasião da apresentação da requisição de mudança, com vistas a percorrer um fluxo específico e otimizado para tais mudanças.

Acerca disso, impende ressaltar que essa classificação, já no início do processo, permite o desenho de um fluxo otimizado para tais mudanças, suprimindo, por vezes, instâncias de aprovação que são requeridas para os outros tipos de mudança, proporcionando maior agilidade e efetividade para o processo como um todo.

Outro ponto de melhoria está na descrição da atividade "Avaliar e priorizar mudanças em pauta", onde os impactos no ambiente são analisados, mas não há menção à avaliação e classificação dos riscos envolvidos na mudança. Nesse sentido, visando maior segurança na aprovação nas



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

requisições de mudanças, convém que o processo seja aprimorado no sentido de estabelecer controles internos que garantam a avaliação e classificação desses riscos.

Por fim, verificou-se que o processo foi recentemente implantado e ainda carece da definição de metas para seus indicadores visando a sua melhoria contínua, conforme resposta do Tribunal ao item 11 da RDI n.º 6/2021.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de mudanças de TI no âmbito do Tribunal.

f) Gerenciamento de Configuração e Ativos de TI.

Verificou-se que o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI foi formalizado, mediante o Ato TRT21-GP n.º 539/2016, que instituiu a política de gerenciamento de serviços de TIC do Tribunal.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que processo descreve os papéis e responsabilidades, bem como as atividades dos subprocessos manter e auditar configuração.

No entanto, constatou-se que, na etapa de identificação dos itens de configuração (ICs), não há previsão de especificação dos atributos relevantes para cada IC. Ressalta-se que a previsão desses controles, na etapa de identificação dos ICs que irão compor a Base de Dados de Gerenciamento de Configuração (BDGC), contribuem para a completude dessa base e para a eficiência e eficácia do processo.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Outro ponto de aprimoramento é que, apesar de haver a definição de indicadores para o processo, não houve definição de metas com vistas à sua melhoria contínua.

Por fim, constatou-se que o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI ainda não está efetivamente implantado, conforme a resposta do TRT ao item 25 da RDI n.º 78/2020.

Pelo exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, mediante a especificação dos atributos relevantes dos itens de configuração (ICs), a definição de metas com vistas à sua melhoria contínua e a sua efetiva implantação.

g) Gerenciamento de Liberação e Implantação de Serviços de TI.

Em resposta aos itens 26 e 27 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que seu processo de gerenciamento de liberação e implantação foi formalmente instituído, mediante o Ato TRT21-GP n.º 156/2020.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que o processo descreve as etapas de planejamento, construção e teste, implantação, revisão e fechamento das liberações.

Em relação à etapa de planejamento, verificou-se que a atividade "1.1.1.2 - Planejar implantação da liberação" indica a elaboração do plano de liberação, mas sem o detalhamento de quais procedimentos devem ser contemplados.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Sendo assim, não restou consignado se referido plano prevê a transferência de conhecimentos para os usuários.

Acerca disso, há que se ressaltar que a capacitação dos usuários nos novos serviços, ou serviços alterados de TI, é fator primordial para que estes serviços efetivamente agreguem valor para a organização.

Por fim, verificou-se que o processo não está efetivamente implantado, pois, conforme resposta ao item 28 da RDI n.º 78/2020, a ferramenta a ser utilizada para a implantação do processo está em fase de ajustes.

Conclui-se, portanto, pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI instituído pelo Tribunal.

h) Gerenciamento de Conhecimento de TI.

Em resposta aos itens 30 e 31 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de conhecimento definido e formalmente instituído.

Por conseguinte, em resposta ao item 13 da RDI n.º 6/2021, o TRT informou que não possui base de conhecimento estruturada e informatizada para solução de incidentes e problemas.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de conhecimento objetiva garantir que a pessoa certa tenha o conhecimento correto, no momento que necessita, para entregar e apoiar os serviços de TI requeridos pelo negócio, por meio da concepção e manutenção de bases de conhecimento de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Nesse sentido, cabe salientar a importância da integração do processo de gerenciamento de conhecimento de TI com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação no ambiente de TI. Os processos citados são fontes de informação e promovem atualizações constantes nas bases de conhecimento.

Conclui-se, portanto, pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de conhecimento de TI no Tribunal.

i) Gerenciamento de Eventos de TI.

Em resposta ao item 34 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de eventos de TI formalmente instituído.

O processo de gerenciamento de eventos visa, a partir do monitoramento de eventos e baseando-se nos padrões de desenho de serviço e Acordo de Nível de Serviço (ANS), detectar desvios da operação normal ou esperada de um serviço, recomendando a ação de controle apropriada, e proporcionando, assim, redução de interrupções de serviços, gerenciamento de serviços mais eficiente, mais tempo disponível para inovação e redução do consumo de recursos da organização.

Conclui-se, portanto, que há necessidade de definir e formalizar o processo de gerenciamento de eventos de TI, alinhado com as boas práticas preconizadas pelo *framework* ITIL, contendo, no mínimo: a definição dos papéis e responsabilidades; o detalhamento das atividades previstas no processo, entre estas, detecção (monitoramento de eventos), classificação (ex.: informativos operacionais, alertas e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

exceções) e resposta ao evento; procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho de serviço e ANS; interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e a definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

j) Gerenciamento de Incidentes de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de incidentes de TI formalmente instituído, por meio do Ato GP n.º 539/2016 e do Ato GP n.º 19/2020.

O processo de gerenciamento de incidentes tem como propósito restaurar a operação normal de um serviço o mais rápido possível, minimizando os impactos adversos nas operações de negócio, mantendo a satisfação dos usuários e possibilitando que os níveis acordados de qualidade de serviço sejam mantidos.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, constatou-se que o processo descreve os papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos, as atividades previstas, e contempla interface como o processo de gerenciamento de problemas, entre outros elementos. Entretanto, apesar de verificar-se a definição de indicadores de desempenho, não foram estabelecidas suas respectivas metas, com vistas à melhoria contínua do processo.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de incidentes de TI no âmbito do Tribunal.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

k) Cumprimento de Requisições de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de cumprimento de requisições de TI formalmente instituído, por meio do Ato GP n.º 539/2016 e do Ato GP n.º 19/2020.

O processo de cumprimento de requisições visa, principalmente, tratar as requisições de serviço de usuários de forma a garantir sua satisfação, provendo um canal rápido e eficaz para que requisitem e recebam serviços padronizados e pré-definidos, além de ajudar com informações gerais, reclamações ou comentários.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, constatou-se que o processo descreve os papéis e reponsabilidades dos profissionais envolvidos, das atividades previstas, e contempla interface como o processo de gerenciamento de catálogo de serviço, entre outros elementos. Entretanto, apesar de verificar-se a definição de indicadores de desempenho, não foram estabelecidas suas respectivas metas, com vistas à melhoria contínua do processo.

Do exposto, conclui-se que há necessidade de aprimorar o processo de cumprimento de requisições de TI no âmbito do Tribunal.

l) Gerenciamento de Problemas de TI.

Em resposta aos itens 42, 43 e 45 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de problemas de TI definido e formalizado, por meio do Ato GP n.º



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

539/2016 e do Ato GP n.º 19/2020, mas não se encontra efetivamente implantado.

O processo de gerenciamento de problemas visa diagnosticar a causa raiz dos incidentes, formular uma solução efetiva e duradora, documentar e comunicar os erros conhecidos, além de iniciar ações para melhoria ou correção da situação, evitando, assim, o surgimento de novos problemas e/ou a recorrência de incidentes, podendo causar a indisponibilidade dos serviços, com conseqüente impacto adverso para a organização.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que o processo descreve os papéis e responsabilidades, as atividades previstas, e contempla a interface com os processos de gerenciamento de incidentes e mudanças, entre outros elementos. Entretanto, apesar de haver a definição de indicadores de desempenho, constatou-se que não foram estabelecidas suas respectivas metas, com vistas à melhoria contínua do processo.

Quanto à implantação do processo, convém que o Tribunal defina controles internos que assegurem sua observação de forma sistemática, para os diversos tipos de incidentes e problemas, visando à mitigação dos riscos no gerenciamento dos serviços de TI.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar e efetivamente estabelecer o processo de gerenciamento de problemas de TI definido pelo Tribunal.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.21.1.2 Manifestação dos Gestores

Em sua manifestação, o TRT ratifica os achados referentes aos processos de gerenciamento de nível de serviço de TI, capacidade de TI, disponibilidade de TI e problemas de TI e informa que há projetos formalizados com vistas a modelar e implantar os processos inexistentes e promover a integração entre os processos de nível de serviço de TI, capacidade de TI e disponibilidade de TI.

Quanto ao processo de catálogo de serviço de TI, o TRT informou que o processo foi revisado e uma nova versão publicada com Documento de Caracterização do Processo (DCP) contendo um indicador e suas metas, entendendo assim que este item específico se encontra atendido.

Em relação ao processo de gerenciamento de mudança, o TRT informou que, quanto à classificação das mudanças em padrão ou pré-autorizadas, prevendo fluxo específico e otimizado para tais mudanças, ficou definido na modelagem do processo que essa classificação seria delegada para o processo 3.4.4 Gerir Requisições.

Em relação à aferição dos indicadores e definição de metas com vistas à sua melhoria contínua, o Tribunal reitera que o processo "3.5.3 Gerir Mudanças de TIC" possui 2 indicadores definidos, incluindo suas respectivas metas, conforme Documento De Caracterização De Processo (DCP), enviado em resposta à RDI n.º 78/2020.

Quanto às demais oportunidades de aprimoramento no processo, o TRT informa que as demandas foram registradas e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

serão tratadas conforme o fluxo da metodologia de gestão de processos do Tribunal.

Em relação ao processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, o TRT ratifica o achado e informa que há projeto formalizado para a revisão e implantação do processo, o qual incluirá as melhorias sugeridas.

No tocante ao processo de gerenciamento de liberação e implantação, o TRT informa que, referente à transferência de conhecimento, há previsão de treinamento na tarefa "1.1.1.6 Preparar implantação da mudança/liberações", mas que a previsão atual de treinamento não menciona os usuários, logo foi registrado como demanda de melhoria no respectivo processo e seguirá o fluxo conforme metodologia de gestão de processos do Tribunal.

Quanto aos controles internos que assegurem a plena observância da transferência de conhecimento, o Tribunal acrescenta que a melhoria citada anteriormente deverá prever atividades explícitas no fluxo para representar a execução efetiva do treinamento de usuário.

Sobre os processos de conhecimento de TI e de eventos de TI, o TRT informou que a SETIC promoverá oficialização de projeto para modelar e implantar os processos e incluí-los na Cadeia de Valor do TRT21.

Por fim, quanto aos processos de gerenciamento de incidentes e cumprimento de requisições, o TRT informou que os processos foram revisados e encaminhou as novas versões publicadas, contendo indicadores de desempenho e metas definidas, entendendo assim que este item específico se encontra atendido para os dois processos.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.21.1.3 Análise e conclusão

Da análise da manifestação do Tribunal, verifica-se que as falhas apontadas foram parcialmente sanadas.

Em relação aos processos de catálogo de serviço de TI, de mudanças de TI, de incidentes de TI e de cumprimento de requisições de TI, no que refere à aferição dos indicadores e definição de metas com vistas à melhoria contínua do processo, constata-se que foram definidas as metas para os indicadores de desempenho dos processos, constantes nos Documentos de Caracterização dos Processos (DCP), atendendo aos requisitos da auditoria. Assim sendo, esses apontamentos específicos estão superados.

Entretanto, em relação ao processo de gerenciamento de mudança, quanto à classificação das mudanças em padrão ou pré-autorizadas, apesar de o TRT ter informado que essa classificação foi delegada ao processo "3.4.4 Gerir Requisições", da análise da documentação disponibilizada, não foi identificado qualquer item no processo de cumprimento de requisição que remetesse à classificação das mudanças em padrão ou pré-autorizadas ou à definição de fluxo específico e otimizado para a execução de tais mudanças. Logo, conclui-se que a oportunidade de aprimoramento subsiste.

Quanto ao processo de gerenciamento de liberação e implantação, conclui-se pela manutenção dos apontamentos feitos.

Acerca disso, convém destacar que não houve apontamentos acerca da transferência de conhecimentos às funções de operação de serviço, como citou o TRT em sua



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

manifestação, e o estabelecimento de controles internos que assegurem a observância do processo não devem ficar restritos à atividade de transferência de conhecimento aos usuários, mas contemplar todas as atividades do processo, já que foi constatado que o processo não está efetivamente implantado.

Por fim, no tocante aos processos de gerenciamento nível de serviço de TI, de capacidade de TI, disponibilidade de TI, configuração e ativos de TI e de problemas de TI, em que pesem as iniciativas do Tribunal para o atendimento aos apontamentos desta ação de auditoria, verifica-se que as ações são incipientes e não são suficientes para afastar os achados.

Por todo exposto, constata-se que o achado foi parcialmente sanado e conclui-se pela oportunidade de aprimoramento dos processos que apoiam o gerenciamento de serviços de TI no Tribunal.

2.21.1.4 Objetos analisados

- Manifestação e documentação encaminhada pelo TRT em resposta às RDIs n.ºs 78/2020 e 6/2021.

2.21.1.5 Critérios de auditoria

- ITIL V3.

2.21.1.6 Evidências

- Resposta ao Questionário de Gestão de TI - itens 2, 3, 6, 7, 10, 11, 14, 15, 18, 19, 22, 23, 25, 28, 30, 31, 34, 38, 39, 42, 43 e 45;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- Resposta à RDI n.º 6/2021 - itens 4, 5, 9, 11 e 13;
- Processo de Gerenciamento de Nível de Serviços;
- Amostra dos Acordos de Nível de Serviço (ANS) para os serviços de TI - Catálogo de Serviços de TIC;
- Processo de Gerenciamento de Catálogo de Serviços;
- Documento 3.5.3 - Gerir mudanças de TIC (v1.1), item 1.1.1.17;
- Formulário de Requisição de Mudança (RDM).
- Relatório do Processo de Gerenciamento de Configuração e Ativos de Serviço;
- Documento 3.5.4 - Gerir liberação e implantação de TIC (v1.1), item 1.1.1.2;
- Processo de Gerenciamento de Incidente;
- Processo de Cumprimento de Requisição; e
- Processo de Gerenciamento de Problema.

2.21.1.7 Causas

- Falhas no modelo de gerenciamento de serviços de TI;
- Fase incipiente de implantação dos processos de gerenciamento de serviços de TI; e
- Falhas no processo de gerenciamento de mudanças.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.21.1.8 Efeitos

- Risco no gerenciamento dos serviços TI;
- Risco de indisponibilidade nos serviços de TI; e
- Risco de insatisfação das áreas de negócio com a disponibilidade dos serviços de TI.

2.21.1.9 Proposta de encaminhamento

Recomendar ao TRT da 21ª Região que:

I- aprimore seu processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) controles internos que assegurem a integração com os processos de gerenciamento de capacidade e de disponibilidade na definição e aferição das metas dos níveis de serviço;
- b) o aprimoramento dos acordos de nível de serviço de forma a conter, no mínimo: definição das metas de qualidade e de desempenho; e papéis e responsabilidades da unidade de TI e do negócio; e
- c) o estabelecimento dos acordos de nível operacional que suportam os acordos de nível de serviço acordados com o negócio para os serviços entregues pela TI.

II- aprimore seu processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI, incluindo o catálogo



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

de serviço técnico, contendo, no mínimo, os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs).

III- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de capacidade de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) descrição das atividades de monitoramento, análise, ajuste e implementação eficiente das capacidades dos serviços;
- c) definição dos subprocessos de capacidade de negócio, contendo, no mínimo, a descrição das atividades previstas;
- d) definição dos subprocessos de capacidade de serviço e de capacidade de componente, contendo, no mínimo, a descrição das atividades de gerenciamento, controle e previsão de desempenho, utilização e cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI; e
- e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IV- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- b) definição das atividades desenhar, implementar, medir, gerenciar e melhorar a disponibilidade dos serviços e componentes de TI;
 - c) definição e aferição de indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços e componentes individuais de TI; e
 - d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.
- V- aprimore seu processo de gerenciamento de mudanças de TI, incluindo os seguintes elementos:
- a) classificação das mudanças em padrão ou pré-autorizadas, prevendo fluxo específico e otimizado para tais mudanças; e
 - b) controles internos que garantam a avaliação e classificação dos riscos envolvidos nas mudanças na etapa de avaliação e priorização das mudanças.
- VI- aprimore e implante seu processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, incluindo os seguintes elementos:
- a) detalhamento das atividades previstas no processo, em especial quanto à identificação dos itens de configuração (ICs), de forma a contemplar a previsão de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

especificação dos atributos relevantes para cada IC; e

- b) definição de metas para os indicadores do processo, com vistas à sua melhoria contínua.

VII- aprimore seu processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) plano de liberação e implantação, prevendo, entre outros elementos, a transferência de conhecimentos aos usuários; e
- b) controles internos que assegurem a sua plena observância.

VIII- defina, aprove formalmente e implante seu processo de gerenciamento de conhecimento de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) descrição das atividades de concepção e manutenção das bases de conhecimento de incidentes e problemas;
- c) controles internos que garantam sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação, com vistas à manutenção da base de conhecimento; e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IX- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de eventos de TI, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) detalhamento das atividades previstas, contendo, no mínimo: detecção, classificação e resposta aos eventos;
- c) procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho e Acordos de Nível de Serviço (ANS);
- d) interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e
- e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

X- aprimore e implante seu processo de gerenciamento de problemas de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) definição de metas dos indicadores de desempenho, com vistas à sua melhoria contínua; e
- b) controles internos que assegurem a sua plena observância.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.21.2 Avaliação da capacidade em gerenciamento de serviços de TI

A partir da análise dos processos de gerenciamento de serviços de TI pertencentes ao escopo desta auditoria, verificou-se que o TRT da 21ª Região encontra-se em um nível de capacidade Intermediário, pois o índice de capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI) foi calculado em 1,5, conforme detalhado na Tabela 23.

Etapa	Processos ITIL	TRT21
Desenho de Serviço	Gerenciamento de Nível de Serviço	3
	Gerenciamento de Catálogo de Serviço	3
	Gerenciamento de Capacidade	0
	Gerenciamento de Disponibilidade	0
	Capacidade no Desenho de Serviços	1,5
Transição de Serviço	Gerenciamento de Mudança	3
	Gerenciamento de Configuração e de Ativo de Serviço	1
	Gerenciamento de Liberação e Implantação	1
	Gerenciamento de Conhecimento	0
	Capacidade na Transição de Serviços	1,25
Operação de Serviço	Gerenciamento de Evento	0
	Gerenciamento de Incidente	3
	Cumprimento de Requisição	3
	Gerenciamento de Problema	1
	Capacidade na Operação de Serviços	1,75
Capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI)		1,5

Tabela 23. iGerServTI apurado para o TRT da 21ª Região.

Passa-se à análise do nível de capacidade em cada etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Na etapa de desenho de serviço, destaca-se que a média na Justiça do Trabalho foi 1,49. Observa-se, portanto, que o TRT encontra-se em um nível um pouco acima da média nacional, pois o índice apurado foi de 1,5.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Acerca disso, cabe destacar a inexistência dos processos de gerenciamento capacidade e de disponibilidade, conforme ilustrado na Figura 74, o que impactou negativamente o índice apurado.

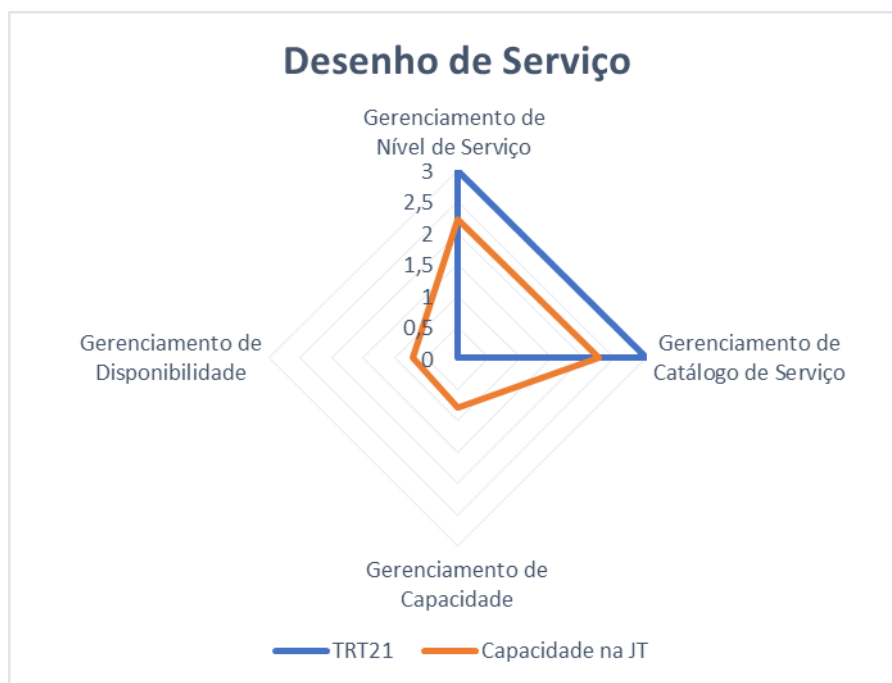


Figura 74. Nível de capacidade por processo na etapa de Desenho de Serviço.

Da mesma forma, na etapa de transição de serviço, enquanto a média nacional foi 1,24, o TRT alcançou o índice de 1,25. Acerca disso, convém ressaltar que o processo de gerenciamento de mudança foi o único considerado efetivamente implantado nessa etapa e classificado como Aprimorado, conforme a Figura 75.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

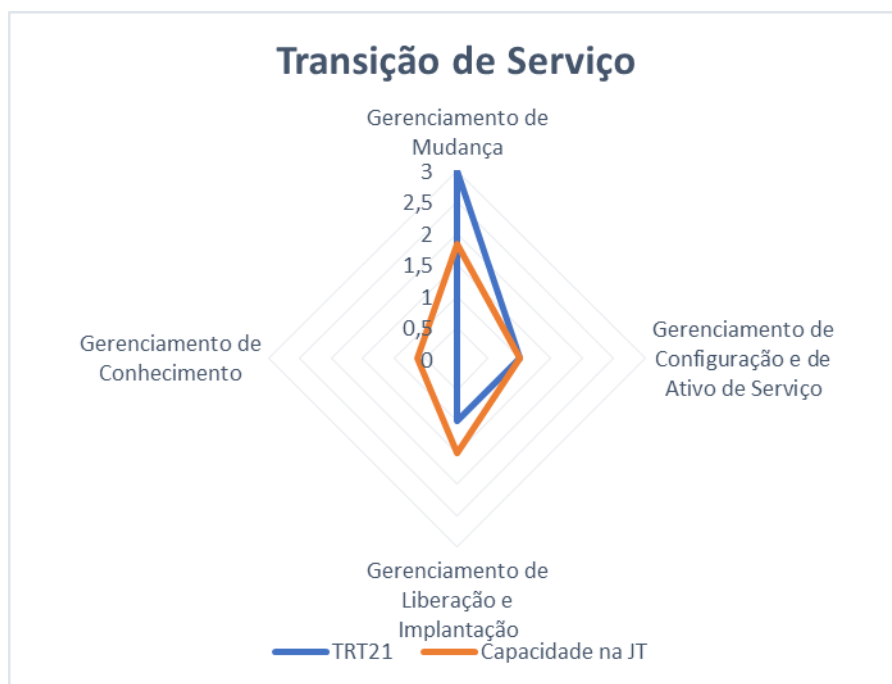


Figura 75. Nível de capacidade por processo na etapa de Transição de Serviço.

Em relação à etapa de operação de serviço, o índice apurado foi de 1,75, logo também acima da média nacional que foi 1,47. Acerca dessa etapa, destaca-se a inexistência do processo de gerenciamento de evento, conforme a Figura 76.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

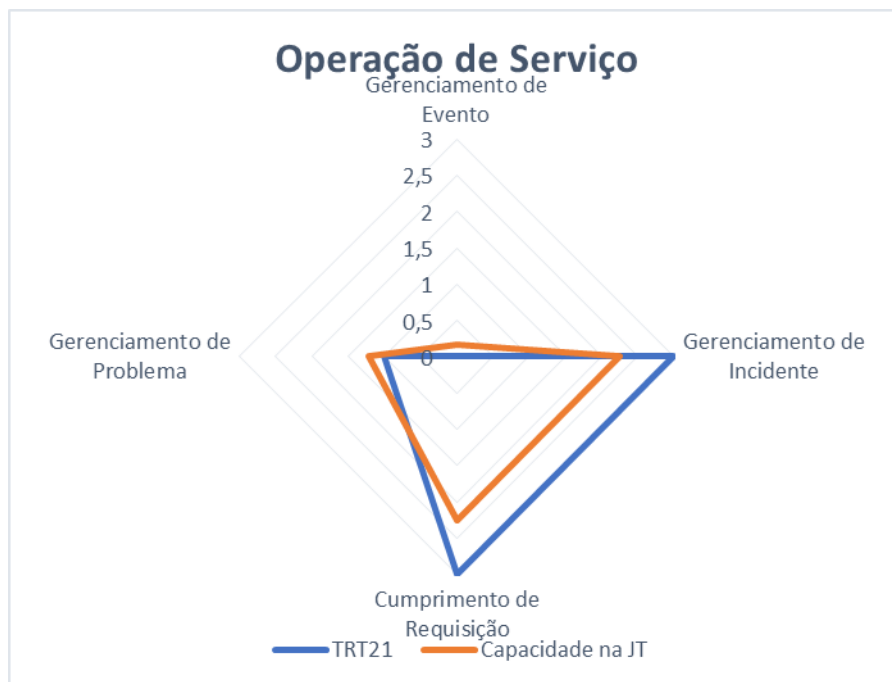


Figura 76. Nível de capacidade por processo na etapa de Operação de Serviço.

Como pode ser observado na Figura 77, os índices alcançados pelo TRT nas três etapas do ciclo de vida dos serviços de TI estão próximas ou um pouco acima da média na Justiça do Trabalho.

Nesse sentido, constata-se que há oportunidade de aprimoramento no gerenciamento de serviços de TI, em especial quanto ao estabelecimento dos processos considerados inexistentes, conforme os critérios adotados nesta avaliação, e a efetiva implantação daqueles processos já definidos pelo próprio Tribunal, como os processos de gerenciamento configuração e ativo de serviço; de liberação e implantação; e de problema.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

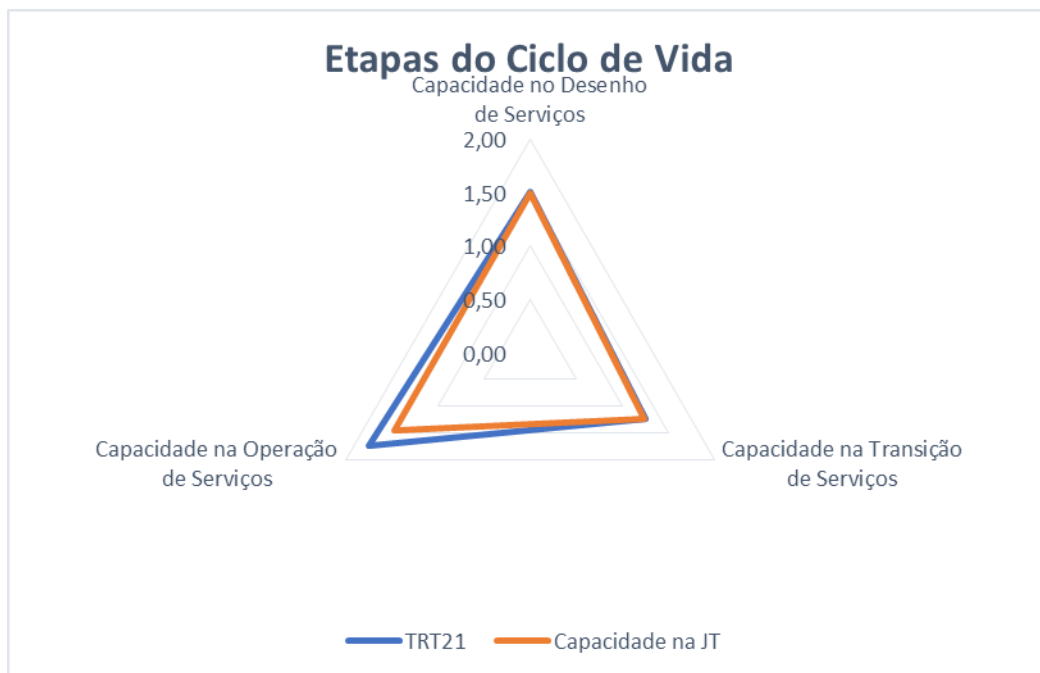


Figura 77. Nível de capacidade por etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Por fim, convém relembrar que iGerServTI não tem fim nele próprio. Isto é, não há qualquer proposição de que o TRT busque níveis aprimorados em todos os processos nas etapas do ciclo de vida dos serviços TI.

No entanto, o Tribunal deve avaliar se o diagnóstico apresentado pelo índice, somado à análise crítica de suas necessidades, de sua realidade e dos riscos relevantes, pode contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia que vise ao aprimoramento de sua capacidade no gerenciamento de serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.22 Tribunal Regional do Trabalho da 22ª Região

2.22.1 Falhas no gerenciamento de serviços de TI

2.22.1.1 Situação encontrada

Verificaram-se falhas no gerenciamento de serviços de TI do Tribunal, no tocante à definição, à formalização e/ou à implantação dos processos de trabalho que apoiam o planejamento, a execução e o monitoramento dos serviços de TI, consoante descrito a seguir.

a) Gerenciamento de Nível de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 2 e 3 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de nível de serviço de TI definido e regulamentado pelo Ato GP n.º 23/2021.

Da análise da documentação acostada, verificou-se oportunidade de melhoria na definição do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal em razão da falta de integração com os processos de gerenciamento de capacidade e de disponibilidade, no que tange à definição e à aferição do cumprimento das metas dos níveis de serviço.

Por oportuno, cumpre ressaltar que o gerenciamento de nível de serviço de TI consiste em planejar, coordenar, desenhar, acordar, monitorar e divulgar os resultados dos acordos de nível de serviço, com o intuito de assegurar que os serviços sejam entregues pela TI buscando atender às expectativas e às necessidades do negócio. O acordo de nível de serviço (ANS), por sua vez, é um contrato firmado entre a



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

área de TI e seus usuários, que contém as condições que um serviço precisa atender para ser considerado satisfatório.

No tocante a isso, em resposta aos itens 4 e 6 da RDI n.º 6/2021, o TRT consignou que vem adotando um valor padrão de ANS para todos os serviços de TI e que esses acordos não são monitorados nem mensurados. Contudo, o Tribunal não apresentou evidência que comprovasse que os acordos de nível de serviço (ANS) foram firmados.

Acerca disso, impende ressaltar que o acordo de nível de serviço (ANS) é instrumento imprescindível no gerenciamento de nível de serviço de TI e deve estabelecer critérios objetivos para medir a qualidade e o desempenho do serviço, definindo, por exemplo, metas de tratamento de incidentes e requisições de serviço, de disponibilidade, de capacidade e de restauração do serviço.

Por conseguinte, em resposta aos itens 5 e 7 da RDI n.º 6/2021, o TRT informou que também vem adotando um valor padrão para os acordos de nível operacional (ANO) e que esses acordos não são monitorados nem mensurados. Todavia, o Tribunal não comprovou o estabelecimento dos acordos de nível operacional.

Acerca disso, cumpre ressaltar que, à luz das definições do *framework* ITIL, critério de auditoria adotado nesta avaliação, o gerenciamento de nível de serviço inclui as atividades de desenvolver e gerenciar os acordos de nível operacional (ANO) para garantir o alinhamento de suas metas com as metas dos acordos de nível de serviço (ANS). Ainda, segundo a boa prática, o ANO deve ser estabelecido entre as unidades internas da TI envolvidas na entrega ou na solução de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

demandas de um serviço, com o objetivo de garantir que o acordo de nível de serviço com o negócio seja cumprido.

Por todo exposto, constatou-se que o processo não está efetivamente implantado no Tribunal.

Conclui-se, portanto, pela necessidade de aprimoramento e de implantação do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI no Tribunal.

b) Gerenciamento de Catálogo de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 6 e 7 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI definido e regulamentado pelo Ato GP n.º 23/2021.

Da análise do processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI do Tribunal, verificou-se, entre outros elementos, a descrição das atividades manter, publicar e revisar o catálogo de serviços de TI; a descrição dos papéis e responsabilidades do dono do processo, do gerente do catálogo de serviços e do gerente de mudança e liberação; e as interfaces com os demais processos de gerenciamento de serviço de TI.

No entanto, constata-se a oportunidade de melhoria em razão da ausência de definição de metas para os indicadores de desempenho previstos no processo, com vistas à sua melhoria contínua.

Acerca disso, cumpre esclarecer que indicadores de desempenho são parâmetros definidos para aferir como o processo está funcionando e as metas, por sua vez, são os



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

valores desejados para os indicadores. Nesse sentido, os indicadores devem ser definidos com o intuito de contribuir para a melhoria contínua do processo. Assim sendo, observa-se que a simples mensuração dos indicadores, sem o estabelecimento de metas, dificilmente contribuirá para o cumprimento de seu propósito.

Da análise do catálogo de serviços de TI do TRT, verificou-se a oportunidade de melhoria em razão da ausência de alguns elementos mínimos, tais como: descrição do serviço, quem pode solicitar o serviço disponibilizado e a forma de solicitação dos serviços de TI.

Quanto ao catálogo de serviço técnico, o TRT consignou, em resposta ao item 9 da RDI n.º 6/2021, que no catálogo de serviços de TI existe uma categoria para serviços técnicos.

No tocante a isso, cumpre esclarecer que o processo de gerenciamento do catálogo de serviço de TI tem como objetivo prover e manter uma fonte única de informação sobre todos os serviços operacionais e aqueles que estão sendo preparados para entrar em produção. O catálogo de serviço de TI para o negócio é um instrumento que reúne todos os serviços que a área de tecnologia da informação oferece e as principais informações sobre elas para os usuários. Esse catálogo deve conter a descrição do serviço, quem pode solicitá-lo, como solicitar (processos e ferramentas), os níveis de qualidade e disponibilidade acordados, prazo para restabelecimento do serviço, entre outras informações relevantes para dar visão e transparência aos produtos entregues pela TI. Já o catálogo de serviço técnico é um instrumento interno da TI, que deve



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

conter os detalhes de todos os serviços e seus relacionamentos com os componentes e com os itens de configuração (ICs) necessários para o seu funcionamento.

Por todo o exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento do processo gerenciamento de catálogo de serviço de TI no Tribunal.

c) Gerenciamento de Capacidade de TI.

Em resposta aos itens 10 e 11 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de capacidade de TI encontra-se formalmente regulamentado pelo Ato GP n.º 23/2021.

Da análise da documentação acostada, verificou-se que o processo de gerenciamento de capacidade de TI do Tribunal consiste em três macroprocessos, sendo: planejamento da capacidade, monitoramento da capacidade e implementação de ajustes de capacidade.

Nesse sentido, observou-se oportunidade de aprimoramento no processo de gerenciamento de capacidade de TI do Tribunal, visto que não trata dos gerenciamentos específicos de capacidade de negócio, de serviço e de componente e não prevê, entre outras, atividades para controlar a capacidade dos componentes individuais de TI que constituem os serviços e a capacidade para atendimento dos níveis de serviço acordados.

No tocante a isso, cumpre ressaltar que, à luz do *framework* ITIL, o processo de gerenciamento de capacidade de TI compreende o subprocesso de capacidade de negócio, que visa assegurar que as necessidades atuais e futuras do negócio



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

sejam consideradas nas operações de TI, bem como os subprocessos de capacidade de serviço e capacidade de componentes, nos quais se gerencia, controla e prevê o desempenho, a utilização e as cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI.

Outro ponto de aprimoramento observado é a ausência de integração do processo com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas no intuito de auxiliar a resolução de incidentes e problemas relacionados à capacidade de serviços e componentes.

Acerca disso, impende destacar que o processo de gerenciamento de capacidade tem o objetivo de garantir que todos os recursos de TI que compõem um determinado serviço sejam monitorados e medidos, e que os dados coletados sejam registrados, analisados e reportados. Entre suas principais atividades, estão monitoramento, análise, ajuste e implementação eficiente das capacidades dos serviços e de seus componentes. Logo, por meio do gerenciamento de capacidade, busca-se o atendimento dos requisitos relacionados à capacidade e desempenho do ambiente de TI para um acordo de serviço a um custo viável.

Por fim, observou-se que não foram definidos indicadores e metas específicos para a melhoria contínua do processo.

Pelo exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de capacidade de TI do Tribunal.

d) Gerenciamento de Disponibilidade de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Em resposta aos itens 14 e 15 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de disponibilidade TI encontra-se formalmente regulamentado pelo Ato GP n.º 23/2021.

Da análise da documentação encaminhada, verificou-se oportunidade de aprimoramento do processo em razão da ausência das atividades de gerenciar e melhorar a disponibilidade dos serviços e componentes de TI.

Acerca disso, cumpre esclarecer que o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI é o processo responsável por garantir que os serviços de TI atendam às necessidades atuais e futuras de disponibilidade do negócio de uma maneira eficiente e com um custo adequado. Entre suas principais atividades estão desenho, implementação, mensuração, gerenciamento e melhoria contínua da disponibilidade dos serviços e componentes de TI.

Outro ponto de aprimoramento no processo é a ausência de previsão de mensuração dos indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços TI.

Nesse sentido, impende ressaltar que compreende o escopo do processo de gerenciamento de disponibilidade de TI observar os aspectos de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços de TI e dos componentes que os suportam, por meio de indicadores que mensuram, por exemplo, o tempo médio entre as falhas ou incidentes de um serviço e o tempo médio de restauração de um serviço.

Assim sendo, observa-se que o processo de gerenciamento de disponibilidade tem grande importância no gerenciamento dos serviços de TI e papel fundamental na



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.

Por fim, observou-se a ausência da definição de indicadores e metas específicas para a melhoria contínua do processo.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de disponibilidade de TI do Tribunal.

e) Gerenciamento de Mudanças de TI.

Em resposta ao item 19 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de mudanças de TI foi formalmente estabelecido por meio do Ato GP n.º 23/2021.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que, na atividade "Avaliar e priorizar mudanças em pauta", os impactos no ambiente são analisados, mas não há menção à avaliação e classificação dos riscos envolvidos na mudança. Nesse sentido, visando maior segurança na aprovação das requisições de mudanças, convém que o processo seja aprimorado no sentido de estabelecer controles internos que garantam a avaliação e classificação desses riscos.

Ainda, em relação ao processo, verificou-se que, apesar de haver a definição de indicadores de desempenho, estes não são mensurados e não houve a definição das respectivas metas com vistas à sua melhoria contínua, conforme resposta do Tribunal ao item 13 da RDI n.º 6/2021.

Outro ponto de melhoria é no modelo de Requisição de Mudança e Liberação (RdM), Anexo I, do processo de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

gerenciamento de mudanças. Verificou-se que não consta no modelo um campo para a sugestão do impacto e urgência da mudança requerida. Convém destacar que são informações que contribuem para a avaliação e priorização das mudanças pelo Comitê Consultivo de Mudanças.

Por fim, segundo resposta do Tribunal ao item 14 da RDI n.º 6/2021, constatou-se que o processo não é sistematicamente executado devido à falta de pessoal.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de mudanças de TI no âmbito do Tribunal.

f) Gerenciamento de Configuração e Ativos de TI.

Verificou-se que o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI foi formalizado mediante o Ato GP n.º 23/2021, que instituiu a política de gerenciamento de serviços de TIC do Tribunal.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que processo descreve os papéis e responsabilidades, bem como as atividades dos subprocessos manter e auditar configuração.

Em relação à manutenção da configuração, constatou-se que o processo não contempla, na etapa de identificação dos itens de configuração (ICs), a previsão de especificação dos atributos relevantes para cada IC. Ressalta-se que a previsão desse controle, na etapa de identificação dos ICs que irão compor a Base de Dados de Gerenciamento de Configuração (BDGC), contribui para a completude dessa base e para a eficiência e eficácia do processo.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Outro ponto de aprimoramento, é que, assim como ocorreu com o processo de gerenciamento de mudanças, apesar de haver a definição de indicadores de desempenho, estes não são mensurados e não houve a definição das respectivas metas com vistas à melhoria contínua do processo, conforme resposta do TRT ao item 16 da RDI n.º 6/2021.

Em relação à implantação do processo, impende ressaltar a resposta do TRT ao item 24 da RDI n.º 78/2020, em que foi informado que utiliza quatro ferramentas distintas para suportar seu processo de gerenciamento de configuração e ativos de serviço de TI.

Acerca disso, convém destacar que, de acordo com o *framework* ITIL, critério de auditoria adotado nesta avaliação, uma Base de Dados de Gerenciamento de Configuração (BDGC) deve armazenar os registros de configuração durante todo o seu ciclo de vida, contendo os atributos e relacionamentos dos ICs (que podem ser equipamentos, *softwares*, pessoas, documentos, locais, dentre outros) e que possibilite o registro de outras informações associadas aos ICs, como os registros de incidentes e problemas.

Nesse sentido, foi solicitada ao Tribunal uma amostra de registros de sua BDGC, contemplando, ICs distintos por categoria, conforme classificação adotada pelo TRT, por exemplo, ativos de infraestrutura, *softwares* e sistemas (RDI n.º 6/2021 - item 15). Em resposta, o TRT disponibilizou uma amostra limitada a equipamentos com três registros de computadores, impressoras e webcams.

Na mesma esteira, quando questionado acerca da existência de um modelo lógico dos serviços, ativos e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

infraestrutura e seus relacionamentos com os ICs (RDI n.º 6/2021 - item 17), o Tribunal informou que não há modelo lógico com o registro dos ICs e seus relacionamentos.

Observa-se, portanto, que, apesar de constar na descrição do processo a manutenção de uma Base de Dados de Gerenciamento de Configuração (BDGC), na prática isso não ocorre. Isto é, a operação do processo, por meio das diversas ferramentas, além de requerer um maior esforço da equipe técnica, dificulta a manutenção de uma BDGC completa e confiável para o gerenciamento dos serviços de TI.

Constata-se, portanto, que, apesar do esforço do TRT na implementação do processo, esta implementação ainda deve ser aperfeiçoada, no sentido de integrar essas bases de dados dispersas em uma Base de Dados de Gerenciamento de Configuração.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento do processo gerenciamento de configuração e ativos de TI.

g) Gerenciamento de Liberação e Implantação de Serviços de TI.

Em resposta aos itens 26 e 27 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que seu processo de gerenciamento de liberação e implantação foi formalmente instituído, mediante o Ato GP n.º 23/2021.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que o processo descreve as etapas de planejamento, construção e teste, implantação, revisão e fechamento das liberações.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Em relação à etapa de planejamento, verificou-se que a atividade "8.1.2 - Planejar implantação da liberação" indica a elaboração do plano de liberação, mas sem o detalhamento de quais procedimentos devem ser contemplados. Sendo assim, não restou consignado se referido plano prevê a transferência de conhecimentos para os usuários. Acerca disso, há que se ressaltar que a capacitação dos usuários nos novos serviços, ou serviços alterados de TI, é fator primordial para que estes serviços efetivamente agreguem valor para a organização.

Ainda, em relação ao processo, verificou-se que, apesar de haver a definição de indicadores de desempenho, estes não são mensurados e não houve a definição das respectivas metas com vistas à sua melhoria contínua, conforme resposta do Tribunal ao item 18 da RDI n.º 6/2021.

Por fim, assim como ocorreu em processos descritos anteriormente, verificou-se que o processo não está efetivamente implantado, conforme resposta do Tribunal ao item 19 da RDI n.º 6/2021.

Conclui-se, portanto, pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI instituído pelo Tribunal.

h) Gerenciamento de Conhecimento de TI.

Em resposta aos itens 30 e 31 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui o processo de gerenciamento de conhecimento de TI regulamentado pelo Ato GP n.º 23/2021.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se a oportunidade de melhoria do processo em virtude da ausência de definição de indicadores e metas específicos



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

para sua melhoria contínua e da inexistência de controles internos que assegurem sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de conhecimento objetiva garantir que a pessoa certa tenha o conhecimento correto, no momento que necessita, para entregar e apoiar os serviços de TI requeridos pelo negócio. Para tanto, faz-se necessária a atualização tempestiva da base de conhecimento mantida para esse fim.

Nesse sentido, novos incidentes e problemas, alterações de configuração de serviços, mudanças e liberações no ambiente de TI são fontes de informação constantes e promovem atualizações nas bases de conhecimento. Assim sendo, a inexistência de integração do processo de conhecimento de TI com os referidos processos representa risco de informações desatualizadas e inconsistentes na base de conhecimento do TRT.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de melhoria no processo de gerenciamento de conhecimento de TI do Tribunal.

i) Gerenciamento de Eventos de TI.

Em resposta aos itens 34 e 35 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de eventos de TI formalmente instituído, por meio do Ato GP n.º 23/2021.

O processo de gerenciamento de eventos visa, a partir do monitoramento de eventos e baseando-se nos padrões de desenho de serviço e Acordo de Nível de Serviço (ANS),



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

detectar desvios da operação normal ou esperada de um serviço, recomendando a ação de controle apropriada, e proporcionando assim, redução de interrupções de serviços, gerenciamento de serviços mais eficiente, mais tempo disponível para inovação e redução do consumo de recursos da organização.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que o processo descreve os papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos, as atividades previstas, e contempla a interface com o processo de gerenciamento de incidentes, entre outros elementos. Entretanto, não há definição de indicadores de desempenho e o estabelecimento de metas, com vistas à melhoria contínua do processo.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de eventos de TI no âmbito do Tribunal.

j) Gerenciamento de Incidentes de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de incidentes de TI formalmente instituído, por meio do Ato GP n.º 23/2021.

O processo de gerenciamento de incidentes tem como propósito restaurar a operação normal de um serviço o mais rápido possível, minimizando os impactos adversos nas operações de negócio, mantendo a satisfação dos usuários e possibilitando que os níveis acordados de qualidade de serviço sejam mantidos.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, constatou-se que o processo descreve os papéis e reponsabilidades dos profissionais envolvidos, as atividades previstas, e contempla a interface como o processo de gerenciamento de problemas, entre outros elementos. Entretanto, apesar de verificar-se a definição de indicadores de desempenho, não foram estabelecidas suas respectivas metas com vistas à melhoria contínua do processo.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de incidentes de TI no âmbito do Tribunal.

k) Cumprimento de Requisições de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de cumprimento de requisição formalmente instituído, por meio do Ato GP n.º 23/2021.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, observou-se que o processo de cumprimento de requisições foi definido em conjunto com o processo de gerenciamento de incidentes.

Entretanto, verificou-se que, em relação ao cumprimento das requisições, não consta a definição dos papeis e reponsabilidades dos envolvidos no processo, o detalhamento das atividades previstas, a definição de indicadores de desempenho e suas metas, entre outros elementos, logo se considera que o processo não está definido.

De acordo com a boa prática, o processo de cumprimento de requisições visa, principalmente, tratar as requisições de serviço de usuários de forma a garantir sua



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

satisfação, provendo um canal rápido e eficaz para que requisitem e recebam serviços padronizados e pré-definidos, além de ajudar com informações gerais, reclamações ou comentários.

Do exposto, conclui-se que o processo de cumprimento de requisições de TI precisa ser definido no âmbito do Tribunal, contemplando, no mínimo: a definição dos papéis e responsabilidades; o detalhamento das atividades previstas no processo, procedimentos que permitam aos usuários requisitarem e receberem os serviços disponíveis e pré-aprovados; e a definição de indicadores de desempenho e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

Acerca disso, impende ressaltar que a forma de definição do processo cabe ao Tribunal, seja como processo específico ou descrevendo suas atividades em outros processos, como o de gerenciamento de incidentes de TI.

1) Gerenciamento de Problemas de TI.

Em resposta aos itens 42 e 43 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de problemas de TI formalmente instituído, por meio do Ato GP n.º 23/2021.

O processo de gerenciamento de problemas visa diagnosticar a causa raiz dos incidentes, formular uma solução efetiva e duradora, documentar e comunicar os erros conhecidos, além de iniciar ações para melhoria ou correção da situação, evitando, assim, o surgimento de novos problemas e/ou a recorrência de incidentes, podendo causar a indisponibilidade dos serviços, com conseqüente impacto adverso para a organização.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que o processo descreve os papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos, as atividades previstas e contempla a interface com os processos de gerenciamento de incidentes e mudanças, entre outros elementos. Entretanto, apesar de haver a definição de indicadores de desempenho, constatou-se que não foram estabelecidas suas respectivas metas, com vistas à melhoria contínua do processo.

Por fim, verificou-se que o processo não está efetivamente implantado, conforme resposta do Tribunal ao item 25 da RDI n.º 6/2021.

Acerca disso, convém que o Tribunal defina controles internos que assegurem sua observação de forma sistemática, para os diversos tipos de incidentes e problemas, visando à mitigação dos riscos no gerenciamento dos serviços de TI.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar e efetivamente estabelecer o processo de gerenciamento de problemas de TI definido pelo Tribunal.

2.22.1.2 Manifestação dos Gestores

Em sua manifestação, o TRT ratificou os apontamentos feitos pela equipe de auditoria no tocante aos processos de gerenciamento de nível de serviço de TI; catálogo de serviços de TI; capacidade de TI; disponibilidade de TI; mudanças de TI; de configuração e ativos de TI; de liberação e implantação de serviços de TI; de conhecimento de TI; de eventos de TI; de incidentes de TI; e de problemas de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Nesse sentido, o TRT informou que, mediante o Ato GP n.º 23/21, revisou sua política de serviços de TIC, visando aprimorar os serviços disponibilizados aos usuários, e destacou que revisará seus processos de trabalho, visando ao aprimoramento sugerido na presente auditoria.

Em relação ao processo de cumprimento de requisições de TI, o TRT encaminhou a documentação do processo junto a sua manifestação, com vista a afastar o achado de auditoria.

O Tribunal destacou que, atualmente, possui um déficit de 52% em relação ao quantitativo mínimo de servidores de TIC estabelecido pela Resolução CNJ n.º 370/2021. Consignou que isso compromete totalmente a execução dos processos de gestão de serviços, uma vez que toda força de trabalho está alocada para a execução das atividades operacionais necessárias ao funcionamento do órgão. Ressaltou que, hoje, devido ao volume de demandas cada vez maior, já há dificuldades até para execução de tarefas operacionais. E que o cenário tende a piorar, uma vez que nos próximos anos há previsão de grande volume de aposentadorias no Regional.

Destacou ainda que o Tribunal possui, também, alto déficit de pessoal nas áreas judicial e administrativa. Segundo Correição realizada em março de 2021.

1.5 De acordo com os Anexos I e III da Resolução CSJT n. 63/2010, deveriam estar lotados em primeiro grau entre 228 e 243 servidores, ao passo que, no Tribunal Regional, entre 317 e 341 servidores. Portanto, há um déficit de 173 servidores, no mínimo. Ressalta o Ministro Corregedor-Geral que, embora o déficit de servidores no primeiro e segundo grau de jurisdição não seja desprezível, considera que não é o momento de se propor a ampliação do quadro de pessoal do Tribunal Regional, tendo em vista o notório desequilíbrio das contas públicas nacionais e as restrições



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

orçamentárias impostas pela Lei Complementar n. 173/2020, que, expressamente, veda a criação de cargo, emprego ou função que implique aumento de despesa (art. 8º).

Afirmou o TRT que este cenário sobrecarrega ainda mais a área de TIC, que, para minimizar as dificuldades, é cada vez mais exigida, gerando uma sobrecarga de trabalho.

Por fim, o TRT consignou a urgência da adoção de providências pela administração do CSJT no sentido de atender às demandas do Regional referentes a aumento de seu quadro de pessoal e de estruturas de cargos e funções, especialmente na área de TIC, nos termos a seguir.

Assim, é urgente que a administração do CSJT adote providências no sentido de atender às demandas do regional referentes a aumento de seu quadro de pessoal e de estruturas de cargos e funções, especialmente na área de TIC. Ou, de forma alternativa, dotar o regional de orçamento para terceirização de serviços de TIC, liberando os servidores do quadro para focar mais na gestão dos processos.

Importante frisar que, além de processos de serviços, a área de TIC deve ainda executar diversos processos nas áreas gestão de demandas e projetos, aquisições e segurança da informação.

2.22.1.3 Análise e conclusão

Da análise da manifestação do Tribunal, verifica-se que as falhas apontadas foram parcialmente sanadas.

Em relação ao processo de cumprimento de requisições de TI, pela análise da documentação encaminhada pelo Tribunal, verificou-se o envio do modelo do processo de cumprimento de requisições de TI e da matriz de responsabilidades.

Constatou-se que o processo descreve os papéis e reponsabilidades dos profissionais envolvidos, das atividades



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

previstas, e contempla interface como o processo de gerenciamento de catálogo de serviço, entre outros elementos. No entanto, observou-se oportunidade de melhoria no processo, visto que, embora estejam definidos os indicadores de desempenho, não foram estabelecidas metas, com vistas à sua melhoria contínua. Sendo assim, considera-se este achado de auditoria parcialmente sanado.

Assim sendo, ante a manifestação do TRT de concordância com os apontamentos feitos nesta ação de auditoria nos demais processos, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento no gerenciamento de serviços de TI do Tribunal.

Em relação às dificuldades apontadas quanto à limitação de seu quadro de pessoal de TI, impende ressaltar que um dos benefícios da gestão por processos é a economia de recursos. Isto é, a definição de processos estruturados e bem planejados visa aumentar a eficiência e eficácia das organizações.

Ou seja, no caso do gerenciamento de serviços de TI, a gestão por processos contribui para melhorar a eficácia e eficiência na entrega e sustentação dos serviços de TI para o Tribunal, otimizando recursos, inclusive de pessoal.

Nesse sentido, verifica-se que a limitação do quadro de pessoal de TI, conforme relatado pelo Tribunal, deve ser motivação para o estabelecimento de processos bem planejados e estruturados, pois um dos benefícios é a otimização da equipe técnica.

Por fim, acerca da preocupação de sobrecarga da equipe do TRT, caso sejam mantidas as recomendações, destaca-



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

se, conforme descrito na Introdução deste relatório, que a adoção do *framework* ITIL como critério de auditoria sempre foi pautada na sua interpretação como um guia de melhores práticas e nunca como uma norma de cumprimento obrigatório. Fato que repercutiu nas propostas de encaminhamento feitas ao Tribunal, pois todas são recomendações, cabendo ao gestor avaliar a oportunidade e conveniência de implementá-las, considerando a realidade do Tribunal, os benefícios da implementação e os riscos relacionados.

2.22.1.4 Objetos analisados

- Manifestação e documentação encaminhada pelo TRT em resposta às RDIs n.ºs 78/2020 e 6/2021.

2.22.1.5 Critérios de auditoria

- ITIL V3.

2.22.1.6 Evidências

- Resposta ao Questionário de Gestão de TI - itens 2, 3, 6, 7, 10, 11, 14, 15, 18, 19, 22, 23, 24, 26, 30, 31, 34, 35, 38, 39, 42 e 43;
- Resposta à RDI n.º 6/2021 - itens 4, 5, 6, 7, 8, 9, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 e 25;
- Modelo do Processo de Gerenciamento de Nível de Serviços;
- Modelo do Processo de Gerenciamento de Catálogo de Serviços;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- Portal do TRT22 – Catálogo de Serviços de TI;
- Processo de Gerenciamento de Capacidade;
- Processo de Gerenciamento de Disponibilidade;
- Modelo do processo de gerenciamento de mudanças, item 8.1.7;
- Modelo de Requisição de Mudança e Liberação (RdM);
- Modelo do Processo de Gerenciamento de Configuração e Ativos de Serviço;
- Modelo do Processo de Gerenciamento de Liberação e Implantação, itens 8.1.2 e 9;
- Modelo do Processo de Gerenciamento do Conhecimento;
- Modelo do Processo de Gerenciamento de Eventos;
- Processo de Gerenciamento de Incidentes;
- Processo de Cumprimento de Requisições; e
- Processo de Gerenciamento de Problema.

2.22.1.7 Causas

- Falhas no modelo de gerenciamento de serviços de TI;
- Fase incipiente de implantação dos processos de gerenciamento de serviços de TI; e
- Falhas no quadro de pessoal de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.22.1.8 Efeitos

- Risco no gerenciamento dos serviços TI;
- Risco de indisponibilidade nos serviços de TI;
- Risco de novos serviços não alcançarem os objetivos almejados; e
- Risco de insatisfação das áreas de negócio com a disponibilidade dos serviços de TI.

2.22.1.9 Proposta de encaminhamento

Recomendar ao TRT da 22^a Região que:

I- aprimore e implante seu processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) controles internos que assegurem a integração com os processos de gerenciamento de capacidade e de disponibilidade na definição e aferição das metas dos níveis de serviço;
- b) controles internos que assegurem sua plena observância, em especial quanto ao estabelecimento, monitoramento e mensuração periódica dos acordos de nível de serviço (ANS);
- c) o estabelecimento dos acordos de nível de serviço para os principais serviços disponibilizados pela TI, contendo, no mínimo: definição das metas de qualidade e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

de desempenho do serviço; e papéis e responsabilidades da unidade de TI e do negócio; e

- d) o estabelecimento dos acordos de nível operacional que suportam os acordos de nível de serviço acordados com o negócio para os serviços entregues pela TI.

II- aprimore seu processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) revisão do catálogo de serviço de TI para o negócio, de forma a conter, no mínimo, os seguintes elementos: descrição dos serviços, quem pode solicitar os serviços e a forma de solicitação dos serviços disponíveis;
- b) catálogo de serviço técnico, contendo, no mínimo, os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs); e
- c) definição de metas para os indicadores de desempenho do processo, com vistas à sua melhoria contínua.

III- aprimore seu processo de gerenciamento de capacidade de TI, incluindo os seguintes elementos:



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- a) definição do subprocesso de capacidade de negócio, contendo, no mínimo, a descrição das atividades previstas;
- b) definição dos subprocessos de capacidade de serviço e de capacidade de componente, contendo, no mínimo, a descrição das atividades de gerenciamento, controle e previsão de desempenho, utilização e cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI;
- c) controles internos que assegurem a integração com os processos de gerenciamento de incidentes e de problemas;
e
- d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IV- aprimore seu processo de gerenciamento de disponibilidade de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) definição das atividades gerenciar e melhorar a disponibilidade dos serviços e componentes de TI;
- b) definição e aferição de indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços e componentes individuais de TI; e
- c) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

V- aprimore e implante seu processo de gerenciamento de mudanças de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) controles internos que garantam a avaliação e classificação dos riscos envolvidos nas mudanças na etapa de avaliação e priorização das mudanças;
- b) aferição dos indicadores e definição de metas do processo, com vistas à sua melhoria contínua; e
- c) sugestão de impacto e urgência nas requisições de mudanças (RdMs).

VI- aprimore seu processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) detalhamento das atividades previstas no processo, em especial quanto à identificação dos itens de configuração (ICs), contemplando a previsão de especificação dos atributos relevantes de cada IC;
- b) definição de um modelo lógico dos serviços, ativos e infraestrutura, que classifica os ICs e registra as dependências e/ou conexões entre eles;
- c) aferição dos indicadores e definição de metas com vistas à sua melhoria contínua; e



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- d) a concepção e manutenção de uma base de dados de gerenciamento de configuração (BDGC) integrada com o registro dos ICs (itens de configuração) e seus relacionamentos.

VII- aprimore e implante seu processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) plano de liberação que contemple, entre outros elementos, a transferência de conhecimentos para os usuários; e
- b) aferição dos indicadores e definição de metas do processo, com vistas à sua melhoria contínua.

VIII- aprimore seu processo de gerenciamento de conhecimento de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) controles internos que assegurem sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação, com vistas à manutenção da base de conhecimento; e
- b) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IX- aprimore seu processo de gerenciamento de eventos de TI, definido indicadores de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

desempenho e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

X- aprimore seu processo de gerenciamento de incidentes de TI, definindo as metas para os indicadores de desempenho, com vistas à sua melhoria contínua.

XI- aprimore seu processo de cumprimento de requisições de TI, definindo as metas para os indicadores de desempenho, com vistas à sua melhoria contínua.

XII- aprimore e implante seu processo de gerenciamento de problemas de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) definição das metas dos indicadores de desempenho, com vistas à sua melhoria contínua; e
- b) controles internos que assegurem a sua plena observância.

2.22.2 Avaliação da capacidade em gerenciamento de serviços de TI

A partir da análise dos processos de gerenciamento de serviços de TI pertencentes ao escopo desta auditoria, verificou-se que o TRT da 22ª Região encontra-se em um nível de capacidade Intermediário, pois o índice de capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI) foi calculado em 1,42, conforme detalhado na Tabela 24.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Etapa	Processos ITIL	TRT22
Desenho de Serviço	Gerenciamento de Nível de Serviço	1
	Gerenciamento de Catálogo de Serviço	2
	Gerenciamento de Capacidade	1
	Gerenciamento de Disponibilidade	1
	Capacidade no Desenho de Serviços	1,25
Transição de Serviço	Gerenciamento de Mudança	1
	Gerenciamento de Configuração e de Ativo de Serviço	1
	Gerenciamento de Liberação e Implantação	1
	Gerenciamento de Conhecimento	2
	Capacidade na Transição de Serviços	1,25
Operação de Serviço	Gerenciamento de Evento	2
	Gerenciamento de Incidente	2
	Cumprimento de Requisição	2
	Gerenciamento de Problema	1
	Capacidade na Operação de Serviços	1,75
Capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI)		1,42

Tabela 24. iGerServTI apurado para o TRT da 22ª Região.

Passa-se à análise do nível de capacidade em cada etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Na etapa de desenho de serviço, destaca-se que a média na Justiça do Trabalho foi 1,49. Observa-se, portanto, que o TRT encontra-se em um nível um pouco abaixo da média nacional, pois o índice apurado foi de 1,25.

Acerca disso, cabe destacar que o processo de gerenciamento de catálogo de serviço foi o único considerado efetivamente implantado (Nível 2) nessa etapa, conforme ilustrado na Figura 78, o que impactou negativamente o índice apurado.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

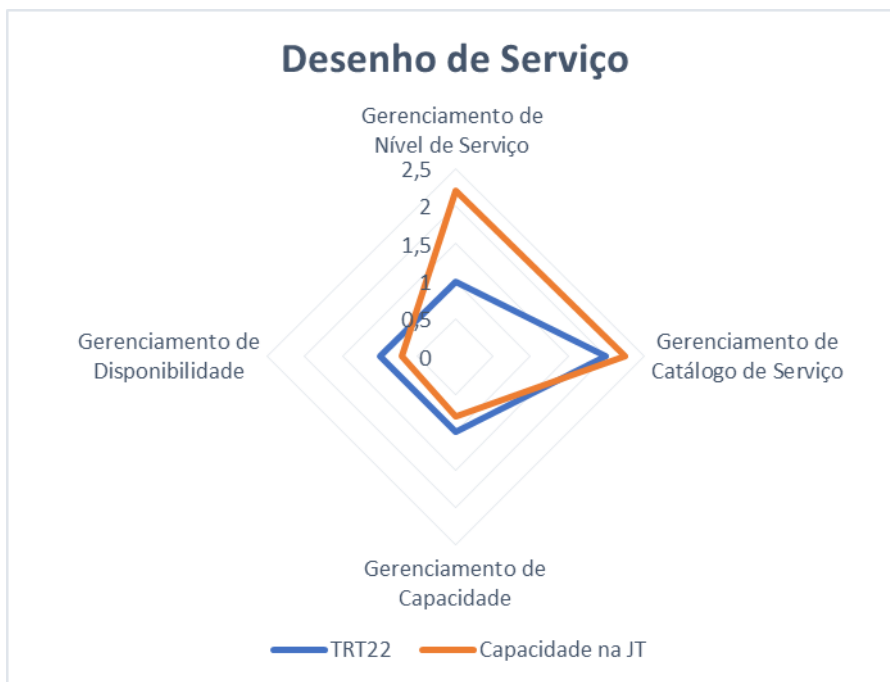


Figura 78. Nível de capacidade por processo na etapa de Desenho de Serviço.

Já na etapa de transição de serviço, enquanto a média nacional foi 1,24, o TRT alcançou o índice de 1,25. Acerca disso, convém ressaltar o processo de gerenciamento de conhecimento, classificado como Intermediário (Nível 2), conforme a Figura 79, o que contribuiu para que o índice apurado ficasse acima da média na Justiça do Trabalho.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

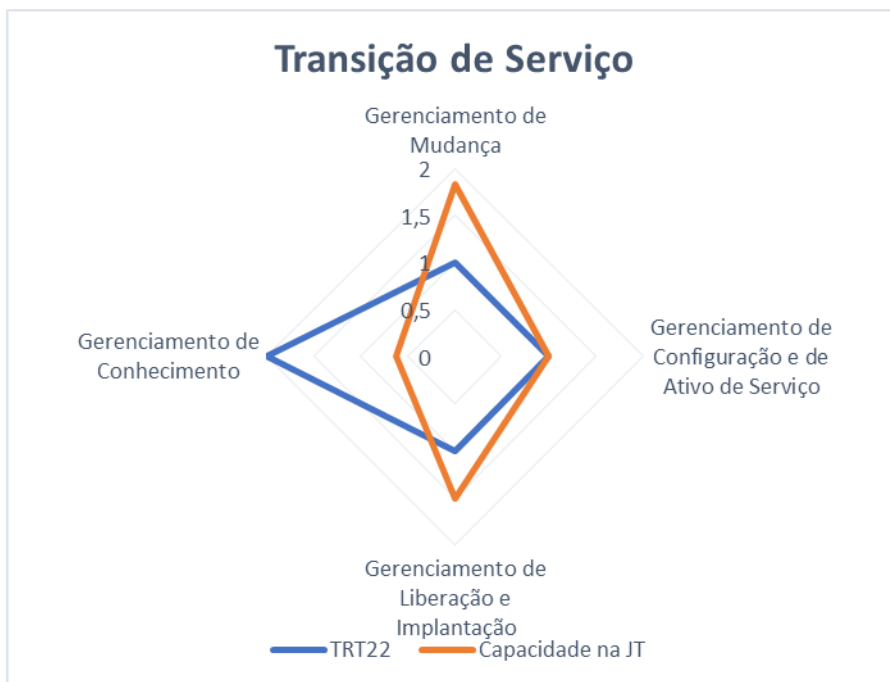


Figura 79. Nível de capacidade por processo na etapa de Transição de Serviço.

Em relação à etapa de operação de serviço, o índice apurado foi de 1,75, logo acima da média nacional, que foi 1,47. Acerca dessa etapa, destaca-se que o único processo pendente de implantação é o de gerenciamento de problema, classificado como Inicial (Nível 1), conforme a Figura 80.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

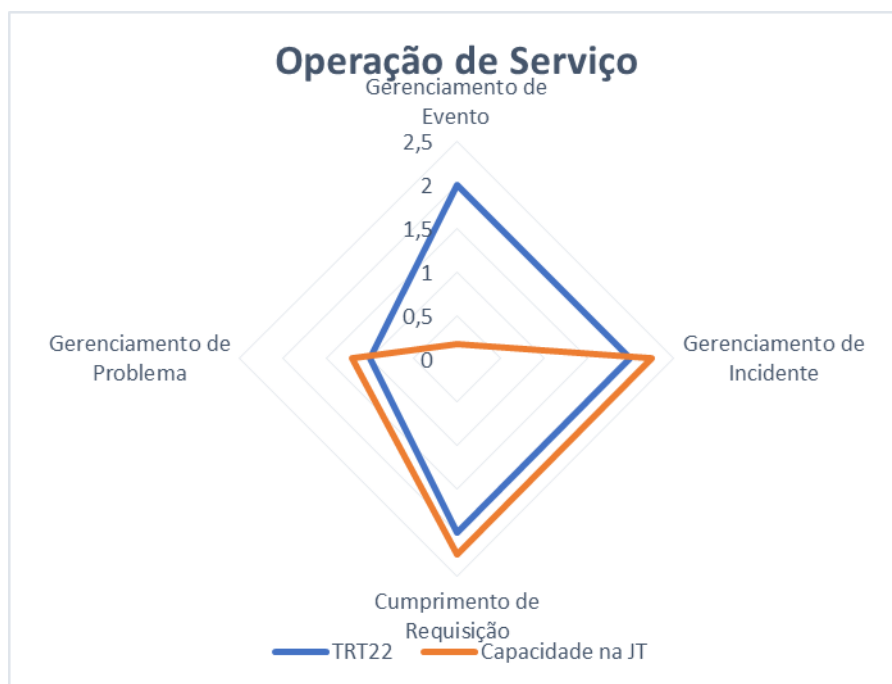


Figura 80. Nível de capacidade por processo na etapa de Operação de Serviço.

Como pode ser observado na Figura 81, os índices apurados nas etapas de transição de serviços e operação de serviços ficaram próximo e acima da média nacional, respectivamente. No entanto, o índice alcançado pelo TRT na etapa de desenho de serviços está aquém da média na Justiça do Trabalho.

Nesse sentido, constata-se que há necessidade de aprimoramento no gerenciamento de serviços de TI, em especial quanto à efetiva implantação daqueles processos já definidos pelo próprio Tribunal, como os processos de gerenciamento de nível de serviço; de capacidade; e de disponibilidade, entre outros.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

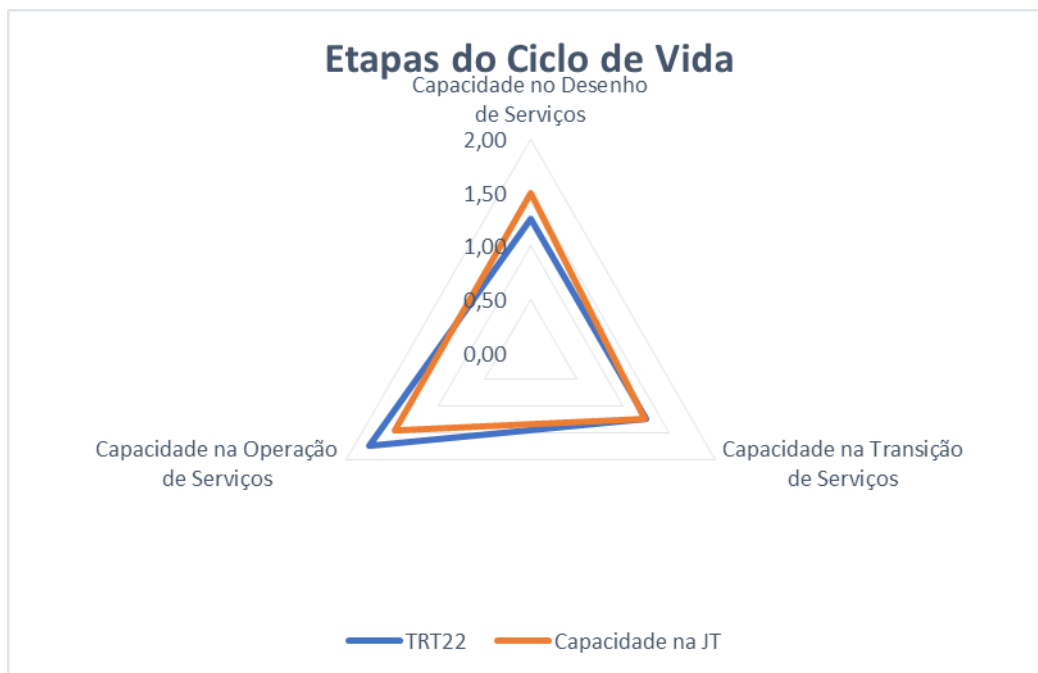


Figura 81. Nível de capacidade por etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Por fim, convém relembrar que iGerServTI não tem fim nele próprio. Isto é, não há qualquer proposição de que o TRT busque níveis aprimorados em todos os processos nas etapas do ciclo de vida dos serviços TI.

No entanto, o Tribunal deve avaliar se o diagnóstico apresentado pelo índice, somado à análise crítica de suas necessidades, de sua realidade e dos riscos relevantes, pode contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia que vise ao aprimoramento de sua capacidade no gerenciamento de serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.23 Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região

2.23.1 Falhas no gerenciamento de serviços de TI

2.23.1.1 Situação encontrada

Verificaram-se falhas no gerenciamento de serviços de TI do Tribunal, no tocante à definição, à formalização e/ou à implantação dos processos de trabalho que apoiam o planejamento, a execução e o monitoramento dos serviços de TI, consoante descrito a seguir.

a) Gerenciamento de Nível de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 6 e 7 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de nível de serviço de TI definido e formalizado por meio da Portaria TRT SGP GP n.º 081/2017, que instituiu os processos de gerenciamento de serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação no Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região.

Da análise do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal, verificou-se a oportunidade de aprimoramento em razão da falta de integração com os processos de gerenciamento de capacidade e de disponibilidade, no que tange à definição e à aferição do cumprimento das metas dos níveis de serviço.

Por oportuno, cumpre ressaltar que o gerenciamento de nível de serviço de TI consiste em planejar, coordenar, desenhar, acordar, monitorar e divulgar os resultados dos acordos de nível de serviço, com o intuito de assegurar que os serviços sejam entregues pela TI buscando atender às



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

expectativas e às necessidades do negócio. O acordo de nível de serviço (ANS), por sua vez, é um contrato firmado entre a área de TI e seus usuários, que contém as condições que um serviço precisa atender para ser considerado satisfatório.

No tocante a isso, observou-se que o Tribunal firmou seus acordos de nível de serviço (ANS) por unidade demandante e estabeleceu, para cada serviço prestado à unidade, metas de qualidade e de desempenho do serviço, tais como: metas para tratamento de incidentes e requisições de serviço, metas para restauração do serviço em caso de indisponibilidade e a mensuração de indicador de satisfação com o suporte técnico prestado.

Por conseguinte, em resposta ao item 5 da RDI n.º 6/2021, o TRT informou que não foram estabelecidos os acordos de nível operacional para suportar os ANS definidos perante as áreas de negócio.

Acerca disso, cumpre ressaltar que, à luz das definições do *framework* ITIL, critério de auditoria adotado nesta avaliação, o gerenciamento de nível de serviço inclui as atividades de desenvolver e gerenciar os acordos de nível operacional (ANO) para garantir o alinhamento de suas metas com as metas dos acordos de nível de serviço (ANS). Ainda, segundo a boa prática, o ANO deve ser estabelecido entre as unidades internas da TI envolvidas na entrega ou na solução de demandas de um serviço, com o objetivo de garantir que o acordo de nível de serviço com o negócio seja cumprido.

Do exposto, conclui-se pela necessidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

b) Gerenciamento de Catálogo de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 6 e 7 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI definido e formalizado por meio da Portaria TRT SGP GP n.º 081/2017, que instituiu os processos de gerenciamento de serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação no Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região.

Da análise do processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI do Tribunal, verificou-se, entre outros elementos, a descrição das atividades manter, publicar e revisar o catálogo de serviços de TI; a descrição dos papéis e responsabilidades do dono do processo, do gerente do catálogo de serviços e do gerente de mudança e liberação; e as interfaces com os demais processos de gerenciamento de serviço de TI.

No entanto, constata-se a oportunidade de melhoria em razão da ausência de definição de metas para os indicadores de desempenho previstos no processo, com vistas à sua melhoria contínua.

Acerca disso, cumpre esclarecer que indicadores de desempenho são parâmetros definidos para aferir como o processo está funcionando e as metas, por sua vez, são os valores desejados para os indicadores. Nesse sentido, os indicadores devem ser definidos com o intuito de contribuir para a melhoria contínua do processo. Assim sendo, observa-se que a simples mensuração dos indicadores, sem o estabelecimento de metas, dificilmente contribuirá para o cumprimento de seu propósito.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Da análise do catálogo de serviços de TI do TRT, verificou-se a oportunidade de melhoria em razão da ausência de alguns elementos mínimos, tais como: quem pode solicitar o serviço disponibilizado e a forma de solicitação dos serviços de TI.

Quanto ao catálogo de serviço técnico, observou-se oportunidade de melhoria, uma vez que essa visão não contempla os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs) necessários para o funcionamento dos serviços.

Nesse sentido, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento do catálogo de serviço de TI tem como objetivo prover e manter uma fonte única de informação sobre todos os serviços operacionais e aqueles que estão sendo preparados para entrar em produção. O catálogo de serviço de TI para o negócio é um instrumento que reúne todos os serviços que a área de tecnologia da informação oferece e as principais informações sobre elas para os usuários. Esse catálogo deve conter a descrição do serviço, quem pode solicitá-lo, como solicitar (processos e ferramentas), os níveis de qualidade e disponibilidade acordados, prazo para restabelecimento do serviço, entre outras informações relevantes para dar visão e transparência aos produtos entregues pela TI. Já o catálogo de serviço técnico é um instrumento interno da TI, que deve conter os detalhes de todos os serviços e seus relacionamentos com os componentes e com os itens de configuração (ICs) necessários para o seu funcionamento.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Ante o exposto, conclui-se pela oportunidade de melhoria do processo gerenciamento de catálogo de serviço de TI no Tribunal.

c) Gerenciamento de Capacidade de TI.

Em resposta aos itens 10 e 11 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de capacidade TI formalmente instituído por meio da Portaria TRT SGP GP n.º 123/2019. No entanto, em resposta ao item 13 da RDI n.º 79/2020, o TRT consignou que o processo de capacidade de TI, embora esteja formalmente instituído, não está implementado.

Sem prejuízo, da análise da documentação encaminhada, verificou-se a oportunidade de melhoria no processo de gerenciamento de capacidade visto que não trata dos gerenciamentos específicos de capacidade de negócio, de serviço e de componente e não prevê, entre outras, atividades para controlar a capacidade dos componentes individuais de TI que constituem os serviços e a capacidade para atendimento dos níveis de serviço acordados.

No tocante a isso, cumpre ressaltar que, à luz do *framework* ITIL, o processo de gerenciamento de capacidade de TI compreende o subprocesso de capacidade de negócio, que visa assegurar que as necessidades atuais e futuras do negócio sejam consideradas nas operações de TI, bem como os subprocessos de capacidade de serviço e capacidade de componentes, nos quais se gerencia, controla e prevê o desempenho, a utilização e as cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Na mesma esteira, impende destacar que o processo de gerenciamento de capacidade tem o objetivo de garantir que todos os recursos de TI que compõem um determinado serviço sejam monitorados e medidos, e que os dados coletados sejam registrados, analisados e reportados. Entre suas principais atividades, estão monitoramento, análise, ajuste e implementação eficiente das capacidades dos serviços e de seus componentes. Logo, por meio do gerenciamento de capacidade, busca-se o atendimento dos requisitos relacionados à capacidade e ao desempenho do ambiente de TI para um acordo de serviço a um custo viável.

Por fim, observou-se, ainda, que não foram definidos indicadores e metas, com vistas à melhoria contínua do processo.

Pelo exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento e pela necessidade de implantação do processo de gerenciamento de capacidade de TI no Tribunal.

d) Gerenciamento de Disponibilidade de TI.

Em resposta aos itens 14 e 15 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de disponibilidade de TI formalmente instituído por meio da Portaria TRT SGP GP n.º 122/2019. Entretanto, em resposta ao item 17 da RDI n.º 79/2020, o TRT consignou que o processo de disponibilidade de TI, embora esteja formalmente instituído, não está implementado.

Sem prejuízo, da análise da documentação encaminhada, verificou-se oportunidade de aprimoramento do processo em



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

razão da ausência das atividades de gerenciar e melhorar a disponibilidade dos serviços e componentes de TI.

Acerca disso, cumpre esclarecer que o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI é o processo responsável por garantir que os serviços de TI atendam às necessidades atuais e futuras de disponibilidade do negócio de uma maneira eficiente e com um custo adequado. Entre suas principais atividades estão desenho, implementação, mensuração, gerenciamento e melhoria contínua da disponibilidade dos serviços e componentes de TI.

Outro ponto de aprimoramento no processo é a ausência de previsão de mensuração dos indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços TI.

Nesse sentido, impende ressaltar que compreende o escopo do processo de gerenciamento de disponibilidade de TI observar os aspectos de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços de TI e dos componentes que os suportam, por meio de indicadores que mensuram, por exemplo, o tempo médio entre as falhas ou incidentes de um serviço e o tempo médio de restauração de um serviço.

Assim sendo, observa-se que o processo de gerenciamento de disponibilidade tem grande importância no gerenciamento dos serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.

Por fim, observou-se a ausência da definição de indicadores e metas específicas para a melhoria contínua do processo.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Por todo exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento e pela necessidade de implantação do processo de gerenciamento de disponibilidade de TI no Tribunal.

e) Gerenciamento de Mudanças de TI.

Em resposta ao item 19 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de mudanças de TI foi formalmente estabelecido por meio da Portaria TRT SGP n.º 81/2017.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que, na atividade "Avaliar e priorizar mudanças em pauta", os impactos no ambiente são analisados, mas não há menção à avaliação e classificação dos riscos envolvidos na mudança. Nesse sentido, visando maior segurança na aprovação das requisições de mudanças, convém que o processo seja aprimorado no sentido de estabelecer controles internos que garantam a avaliação e classificação desses riscos.

Ainda, em relação ao processo, verificou-se que, apesar de haver a definição de indicadores de desempenho, estes não são mensurados e não houve a definição das respectivas metas com vistas à sua melhoria contínua, conforme resposta do Tribunal ao item 11 da RDI n.º 6/2021.

Outro ponto de melhoria é no modelo de Requisição de Mudança e Liberação (RdM), Anexo I, do processo de gerenciamento de mudanças. Verificou-se que não consta no modelo um campo para a sugestão do impacto e urgência da mudança requerida. Acerca disso, convém destacar que essas informações contribuem para a avaliação e priorização das mudanças pelo Comitê Consultivo de Mudanças.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de mudanças de TI no âmbito do Tribunal.

f) Gerenciamento de Configuração e Ativos de TI.

Verificou-se que o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI foi formalizado, mediante a Portaria TRT SGP n.º 81/2017.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que processo descreve os papéis e responsabilidades, bem como as atividades dos subprocessos manter e auditar configuração.

Em relação à manutenção da configuração, constatou-se que o processo não contempla, na etapa de identificação dos itens de configuração (ICs), a previsão de especificação dos atributos relevantes para cada IC. Ressalta-se que a previsão desse controle, na etapa de identificação dos ICs que irão compor a Base de Dados de Gerenciamento de Configuração (BDGC), contribui para a completude dessa base e para a eficiência e eficácia do processo.

Outro ponto de aprimoramento, é que, assim como ocorreu com o processo de gerenciamento de mudanças, apesar de haver a definição de indicadores de desempenho, estes não são mensurados e não houve a definição das respectivas metas, com vistas à melhoria contínua do processo, conforme resposta do TRT ao item 14 da RDI n.º 6/2021.

Em relação à implantação do processo, verificou-se que a falha apontada na etapa de identificação dos ICs teve repercussão. Isto é, da análise da amostra de registros da



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

BDGC disponibilizada, em resposta ao item 13 da RDI n.º 6/2021, constatou-se que não há registros acerca de atributos específicos dos ICs.

Na mesma esteira, em que pese o processo prever a manutenção de uma BDGC com o registro dos ICs e seus relacionamentos, constatou-se na mesma amostra a inexistência do registro dos relacionamentos dos ICs.

Acerca disso, impende ressaltar que essa falha, na manutenção da BDGC, impede a definição de um modelo lógico dos serviços, ativos e infraestrutura, em que os ICs são classificados e suas dependências e/ou conexões registradas, o que é ratificado pelo TRT em sua resposta ao item 15 da RDI n.º 6/2021.

Nesse sentido, verifica-se que a implantação do processo pode ser aperfeiçoada, mediante o estabelecimento de controles internos que assegurem sua plena observância, pois tanto a manutenção da BDGC como a definição do modelo lógico supracitado estão previstas no processo definido pelo TRT.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI instituído pelo Tribunal.

g) Gerenciamento de Liberação e Implantação de Serviços de TI.

Em resposta aos itens 26 e 27 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que seu processo de gerenciamento de liberação e implantação foi formalmente instituído, mediante a Portaria TRT SGP n.º 81/2017.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que o processo descreve as etapas de planejamento, construção e teste, implantação, revisão e fechamento das liberações.

Em relação à etapa de planejamento, verificou-se que a atividade "8.1.2 - Planejar implantação da liberação" indica a elaboração do plano de liberação, mas sem o detalhamento de quais procedimentos devem ser contemplados. Sendo assim, não restou consignado se referido plano prevê a transferência de conhecimentos para os usuários.

Acerca disso, há que se ressaltar que a capacitação dos usuários nos novos serviços, ou serviços alterados de TI, é fator primordial para que estes serviços efetivamente agreguem valor para a organização.

Ainda, em relação ao processo, verificou-se que, apesar de haver a definição de indicadores de desempenho, estes não são mensurados e não houve a definição das respectivas metas com vistas à sua melhoria contínua, conforme resposta do Tribunal ao item 17 da RDI n.º 6/2021.

Conclui-se, portanto, pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI instituído pelo Tribunal.

h) Gerenciamento de Conhecimento de TI.

Em resposta aos itens 30 e 31 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de conhecimento de TI formalmente definido. Entretanto, consignou que, em que pese o processo não esteja definido, todo o conhecimento gerado na execução dos demais processos de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

gerenciamento de serviços de TI é armazenado na solução informatizada Assyst e está disponível para consulta.

Sem prejuízo, das amostras dos conhecimentos armazenados na citada ferramenta, encaminhadas em resposta ao item 18 da RDI n.º 6/2021, confirmou-se que, em que pese o TRT disponha de procedimento automatizado de registro de procedimentos de conhecimento, não se trata de um processo de gerenciamento de conhecimento definido e implementado, pois inexistem controles que assegurem manutenção contínua das informações nas bases de conhecimento de TI no Tribunal.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de conhecimento objetiva garantir que a pessoa certa tenha o conhecimento correto, no momento que necessita, para entregar e apoiar os serviços de TI requeridos pelo negócio, por meio da concepção e manutenção de bases de conhecimento de TI.

Nesse sentido, cabe salientar a importância da integração do processo de gerenciamento de conhecimento de TI com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação no ambiente de TI. Os processos citados são fontes de informação e promovem atualizações constantes nas bases de conhecimento.

Do exposto, conclui-se pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de conhecimento de TI no Tribunal.

i) Gerenciamento de Eventos de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Em resposta ao item 34 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de eventos de TI formalmente instituído.

O processo de gerenciamento de eventos de TI visa, a partir do monitoramento de eventos e baseando-se nos padrões de desenho de serviço e Acordo de Nível de Serviço (ANS), detectar desvios da operação normal ou esperada de um serviço, recomendando a ação de controle apropriada, proporcionando a redução de interrupções de serviços, maior eficiência no gerenciamento de serviços de TI e a redução do consumo de recursos da organização.

Conclui-se, portanto, que há necessidade de definir e formalizar o processo de gerenciamento de eventos de TI, alinhado com as boas práticas preconizadas pelo *framework* ITIL, contendo, no mínimo: a definição dos papéis e responsabilidades; o detalhamento das atividades previstas no processo, entre estas, detecção (monitoramento de eventos), classificação (ex.: informativos operacionais, alertas e exceções) e resposta ao evento; procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho de serviço e ANS; interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e a definição de indicadores e metas com vistas à sua melhoria contínua.

j) Gerenciamento de Incidentes de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de incidentes de TI formalmente instituído, por meio da Portaria TRT SGP GP n.º 81/2017.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

O processo de gerenciamento de incidentes tem como propósito restaurar a operação normal de um serviço o mais rápido possível, minimizando os impactos adversos nas operações de negócio, mantendo a satisfação dos usuários e possibilitando que os níveis acordados de qualidade de serviço sejam mantidos.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, constatou-se que o processo descreve os papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos, as atividades previstas, e contempla a interface como o processo de gerenciamento de problemas, entre outros elementos. Entretanto, apesar de verificar-se a definição de indicadores de desempenho, não foram estabelecidas suas respectivas metas, com vistas à melhoria contínua do processo.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de incidentes de TI no âmbito do Tribunal.

k) Cumprimento de Requisições de TI.

Em resposta aos itens 38 e 39 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de cumprimento de requisições de TI formalmente instituído, por meio da Portaria TRT SGP GP n.º 81/2017.

O processo de cumprimento de requisições visa, principalmente, tratar as requisições de serviço de usuários de forma a garantir sua satisfação, provendo um canal rápido e eficaz para que requisitem e recebam serviços padronizados e pré-definidos, além de ajudar com informações gerais, reclamações ou comentários.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, constatou-se a que o processo descreve os papéis e reponsabilidades dos profissionais envolvidos, as atividades previstas, e contempla a interface como o processo de gerenciamento de catálogo de serviço, entre outros elementos. Entretanto, apesar de verificar-se a definição de indicadores de desempenho, não foram estabelecidas suas respectivas metas, com vistas à melhoria contínua do processo.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de cumprimento de requisições de TI no âmbito do Tribunal.

1) Gerenciamento de Problemas de TI.

Em resposta aos itens 42, 43 e 45 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de problemas de TI definido e formalizado, por meio da Portaria TRT GP n.º 81/2017, mas não se encontra efetivamente implantado.

O processo de gerenciamento de problemas visa diagnosticar a causa raiz dos incidentes, formular uma solução efetiva e duradora, documentar e comunicar os erros conhecidos, além de iniciar ações para melhoria ou correção da situação, evitando, assim, o surgimento de novos problemas e/ou a recorrência de incidentes, podendo causar a indisponibilidade dos serviços, com consequente impacto adverso para a organização.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que o processo descreve os papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos, as atividades



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

previstas, e contempla a interface com os processos de gerenciamento de incidentes e mudanças, entre outros elementos. Entretanto, apesar de haver a definição de indicadores de desempenho, constatou-se que não foram estabelecidas suas respectivas metas, com vistas à melhoria contínua do processo.

Quanto à implantação do processo, convém que o Tribunal defina controles internos que assegurem sua observação de forma sistemática, para os diversos tipos de incidentes e problemas, visando à mitigação dos riscos no gerenciamento dos serviços de TI.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar e efetivamente estabelecer o processo de gerenciamento de problemas de TI definido pelo Tribunal.

2.23.1.2 Manifestação dos Gestores

Em sua manifestação, o TRT ratificou os achados apresentados no Relatório de Fatos Apurados referentes aos processos de gerenciamento de nível de serviço de TI; de catálogo de serviço de TI; de capacidade de TI; de disponibilidade de TI; de mudanças de TI; de configuração e ativos de TI; e de liberação e implantação de serviços de TI; de conhecimento de TI; de eventos TI; de gerenciamento de incidentes de TI; de cumprimento de requisições de TI; e de problemas de TI.

Neste sentido, o TRT encaminhou o Termo de Abertura do Projeto - TAP, com prazos estabelecidos, para atendimento às recomendações propostas nesta ação de auditoria.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.23.1.3 Análise e conclusão

Ante a manifestação do Tribunal, em que pese a iniciativa de elaboração de projeto no intuito de atender às recomendações desta ação de auditoria, verifica-se que a ação é incipiente e não é suficiente para afastar os achados.

Assim sendo, ratifica-se a oportunidade de aprimoramento dos processos que apoiam o gerenciamento de serviços de TI no Tribunal.

2.23.1.4 Objetos analisados

- Manifestação e documentação encaminhada pelo TRT em resposta às RDIs n.ºs 78/2020 e 6/2021.

2.23.1.5 Critérios de auditoria

- ITIL V3.

2.23.1.6 Evidências

- Resposta ao Questionário de Gestão de TI - itens 2, 3, 6, 7, 10, 11, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 22, 23, 26, 30, 31, 34, 38, 39, 42, 43 e 45;
- Resposta à RDI n.º 6/2021 - itens 5, 8, 9, 11, 14, 15, 17 e 18;
- Processo de Gerenciamento de Nível de Serviço;
- Portal do TRT23 - Catálogo de Serviços de TIC;
- Catálogo Técnico;
- Processo de Gerenciamento de Capacidade;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- Processo de Gerenciamento de Disponibilidade;
- Modelo do processo de gerenciamento de mudanças, itens 8.1.10 e 9;
- Modelo de Requisição de Mudança e Liberação (RdM);
- Modelo do Processo de Gerenciamento de Configuração e Ativos de Serviço;
- Amostra de registros da Base de Dados de Gerenciamento de Configuração (BDGC);
- Modelo do Processo de Gerenciamento de Liberação e Implantação, itens 8.1.2 e 9;
- Amostra dos conhecimentos cadastrados - AssystNET FAQ;
- Processo de Gerenciamento de Incidentes;
- Processo de Cumprimento de Requisição; e
- Processo de Gerenciamento de Problema.

2.23.1.7 Causas

- Falhas no modelo de gerenciamento de serviços de TI; e
- Fase incipiente de implantação dos processos de gerenciamento de serviços de TI.

2.23.1.8 Efeitos

- Risco no gerenciamento dos serviços TI;
- Risco de indisponibilidade nos serviços de TI;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- Risco de novos serviços não alcançarem o objetivo almejado; e
- Risco de insatisfação das áreas de negócio com a disponibilidade dos serviços de TI.

2.23.1.9 Proposta de encaminhamento

Recomendar ao TRT da 23ª Região que:

I- aprimore seu processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) controles internos que assegurem a integração com os processos de gerenciamento de capacidade e de disponibilidade na definição e aferição das metas dos níveis de serviço; e
- b) o estabelecimento dos acordos de nível operacional que suportam os acordos de nível de serviço acordados com o negócio para os serviços entregues pela TI.

II- aprimore seu processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) revisão do catálogo de serviço de TI para o negócio, de forma a conter, no mínimo, os seguintes elementos: quem pode solicitar os serviços e a forma de solicitação dos serviços disponíveis;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- b) revisão do catálogo de serviço técnico, de forma a conter, no mínimo, os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs); e
- c) definição de metas para os indicadores de desempenho do processo, com vistas à sua melhoria contínua.

III- aprimore e implante seu processo de gerenciamento de capacidade de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) definição do subprocesso de capacidade de negócio, contendo, no mínimo, a descrição das atividades previstas;
- b) definição dos subprocessos de capacidade de serviço e de capacidade de componente, contendo, no mínimo, a descrição das atividades de gerenciamento, controle e previsão de desempenho, utilização e cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI; e
- c) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IV- aprimore e implante seu processo de gerenciamento de disponibilidade de TI, incluindo os seguintes elementos:



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- a) definição das atividades gerenciar e melhorar a disponibilidade dos serviços e componentes de TI;
 - b) definição e aferição de indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços e componentes individuais de TI; e
 - c) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.
- V- aprimore seu processo de gerenciamento de mudanças de TI, incluindo os seguintes elementos:
- a) controles internos que garantam a avaliação e classificação dos riscos envolvidos nas mudanças na etapa de avaliação e priorização das mudanças;
 - b) aferição dos indicadores e definição de metas do processo, com vistas à sua melhoria contínua; e
 - c) sugestão de impacto e urgência nas requisições de mudanças (RdMs).
- VI- aprimore seu processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, incluindo os seguintes elementos:
- a) detalhamento das atividades previstas no processo, em especial quanto à identificação dos itens de configuração (ICs), contemplando a previsão de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

especificação dos atributos relevantes de cada IC;

- b) aferição dos indicadores e definição de metas do processo, com vistas à sua melhoria contínua;
- c) controles internos que assegurem a sua plena observância.

VII- aprimore seu processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) plano de liberação que contemple, entre outros elementos, a transferência de conhecimentos para os usuários; e
- b) aferição dos indicadores e definição de metas do processo, com vistas à sua melhoria contínua.

VIII- defina, aprove formalmente e implante seu processo de gerenciamento de conhecimento de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) descrição das atividades de concepção e manutenção das bases de conhecimento de incidentes e problemas;
- c) controles internos que garantam sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação,



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

com vistas à manutenção da base de conhecimento; e

d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IX- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de eventos de TI, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;

b) detalhamento das atividades previstas, contendo, no mínimo: detecção, classificação e resposta aos eventos;

c) procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho e Acordos de Nível de Serviço (ANS);

d) interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e

e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

X- aprimore seu processo de gerenciamento de incidentes de TI, definindo as metas para os indicadores de desempenho, com vistas à sua melhoria contínua.

XI- aprimore seu processo de cumprimento de requisições de TI, definindo as metas para os



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

indicadores de desempenho, com vistas à sua melhoria contínua.

XII- aprimore e implante seu processo de gerenciamento de problemas de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) definição de metas dos indicadores de desempenho, com vistas à sua melhoria contínua; e
- b) controles internos que assegurem a sua plena observância.

2.23.2 Avaliação da capacidade em gerenciamento de serviços de TI

A partir da análise dos processos de gerenciamento de serviços de TI pertencentes ao escopo desta auditoria, verificou-se que o TRT da 23ª Região encontra-se em um nível de capacidade Intermediário, pois o índice de capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI) foi calculado em 1,42, conforme detalhado na Tabela 25.

Etapa	Processos ITIL	TRT23
Desenho de Serviço	Gerenciamento de Nível de Serviço	3
	Gerenciamento de Catálogo de Serviço	2
	Gerenciamento de Capacidade	1
	Gerenciamento de Disponibilidade	1
	Capacidade no Desenho de Serviços	1,75
Transição de Serviço	Gerenciamento de Mudança	2
	Gerenciamento de Configuração e de Ativo de Serviço	1
	Gerenciamento de Liberação e Implantação	2
	Gerenciamento de Conhecimento	0
	Capacidade na Transição de Serviços	1,25



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Operação de Serviço	Gerenciamento de Evento	0
	Gerenciamento de Incidente	2
	Cumprimento de Requisição	2
	Gerenciamento de Problema	1
	Capacidade na Operação de Serviços	1,25
Capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI)		1,42

Tabela 25. iGerServTI apurado para o TRT da 23ª Região.

Passa-se à análise do nível de capacidade em cada etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Na etapa de desenho de serviço, destaca-se que a média na Justiça do Trabalho foi 1,49. Observa-se, portanto, que o TRT encontra-se em um nível acima da média nacional, pois o índice apurado foi de 1,75.

Acerca disso, cabe destacar o processo de gerenciamento de nível de serviço, classificado como Aprimorado (Nível 3), e a definição dos processos de gerenciamento de capacidade e de disponibilidade, conforme ilustrado na Figura 82.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

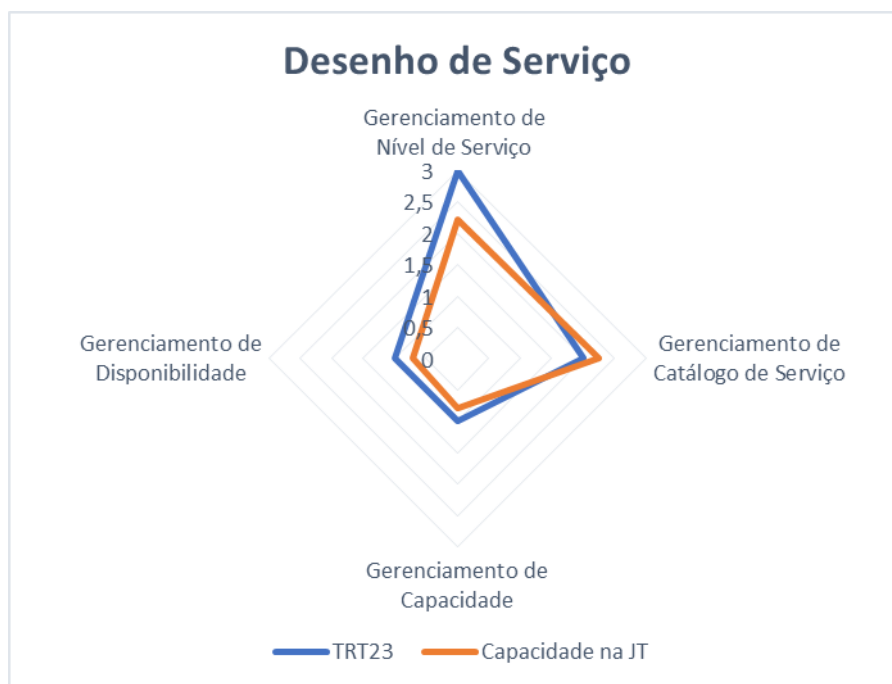


Figura 82. Nível de capacidade por processo na etapa de Desenho de Serviço.

Na etapa de transição de serviço, enquanto a média nacional foi 1,24, o TRT alcançou o índice de 1,25. Acerca disso, destaca-se a efetiva implantação dos processos de gerenciamento de mudança e de liberação e implantação, ambos classificados como Intermediário (Nível 2), conforme a Figura 83, o que contribuiu para que o índice apurado ficasse acima da média na Justiça do Trabalho.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

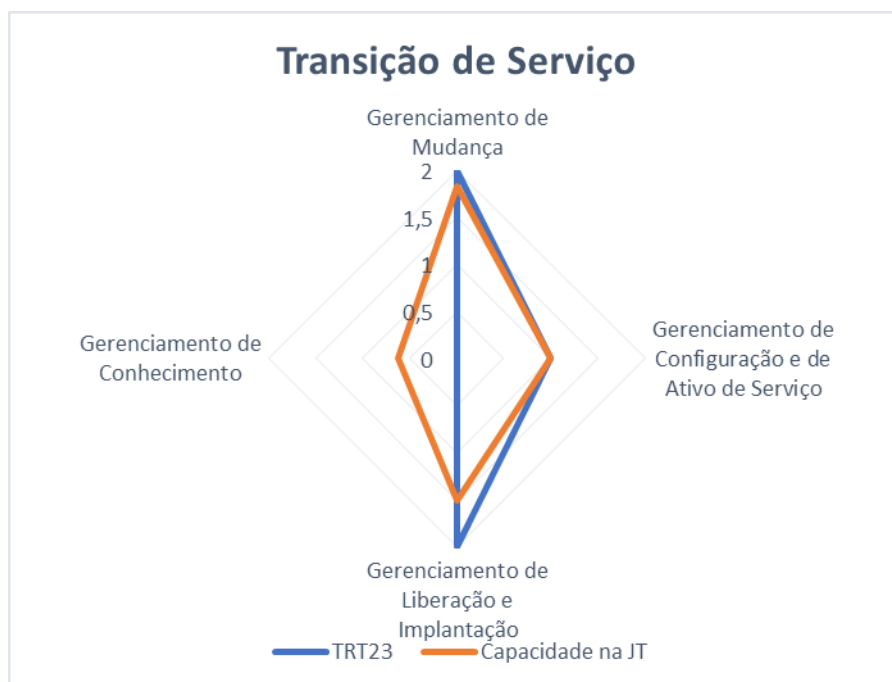


Figura 83. Nível de capacidade por processo na etapa de Transição de Serviço.

Em relação à etapa de operação de serviço, o índice apurado foi de 1,25, portanto abaixo da média nacional, que foi 1,47. Acerca dessa etapa, destacam-se a inexistência do processo de gerenciamento de evento e necessidade de implantação do processo de gerenciamento de problema, classificado como Inicial (Nível 1), conforme a Figura 84.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

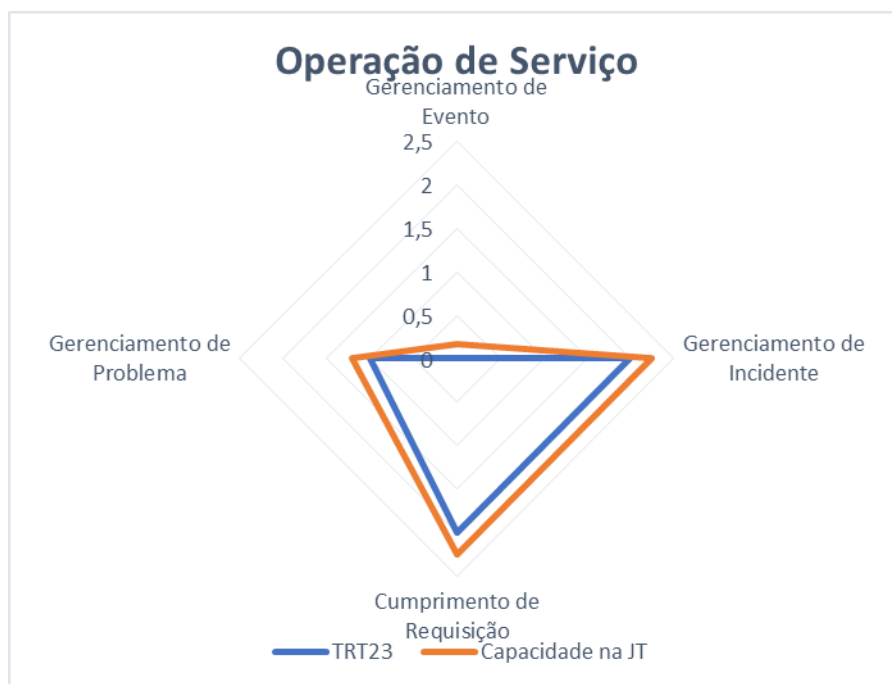


Figura 84. Nível de capacidade por processo na etapa de Operação de Serviço.

Como pode ser observado na Figura 85, os índices apurados nas etapas de desenho de serviços e de transição de serviços ficaram acima da média nacional. No entanto, o índice alcançado pelo TRT na etapa de operação de serviços está um pouco aquém da média na Justiça do Trabalho.

Nesse sentido, constata-se a oportunidade de aprimoramentos no gerenciamento de serviços de TI, em especial quanto à efetiva implantação daqueles processos já definidos pelo próprio Tribunal, como os processos de gerenciamento de de capacidade; de disponibilidade; de configuração e ativo de serviço; e de problema.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

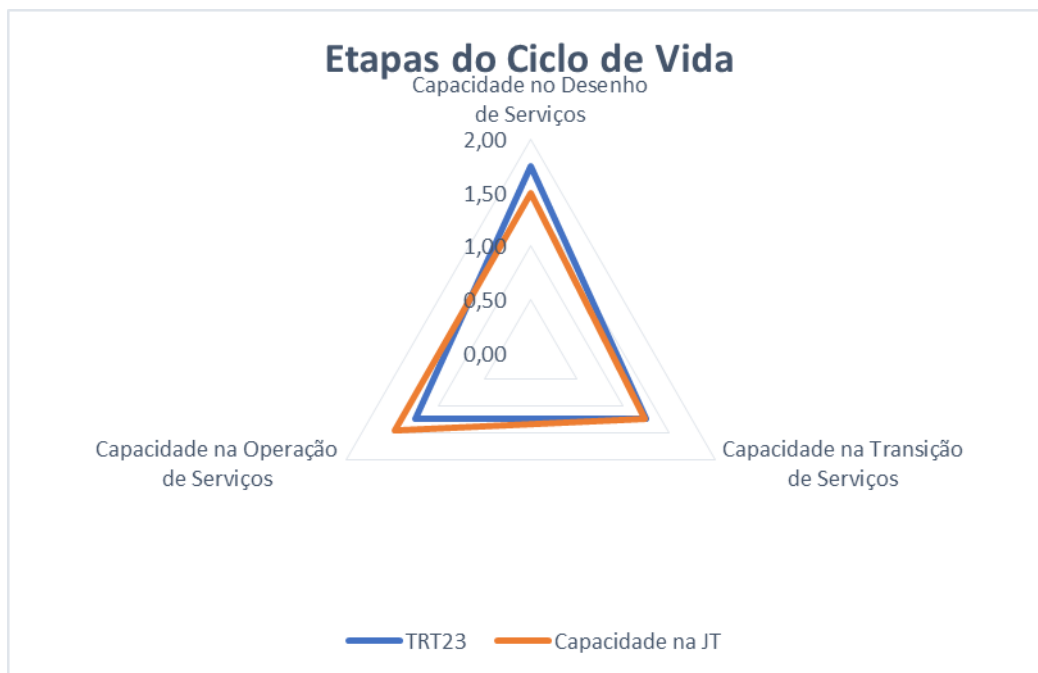


Figura 85. Nível de capacidade por etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Por fim, convém relembrar que iGerServTI não tem fim nele próprio. Isto é, não há qualquer proposição de que o TRT busque níveis aprimorados em todos os processos nas etapas do ciclo de vida dos serviços TI.

No entanto, o Tribunal deve avaliar se o diagnóstico apresentado pelo índice, somado à análise crítica de suas necessidades, de sua realidade e dos riscos relevantes, pode contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia que vise ao aprimoramento de sua capacidade no gerenciamento de serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.24 Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região

2.24.1 Falhas no gerenciamento de serviços de TI

2.24.1.1 Situação encontrada

Verificaram-se falhas no gerenciamento de serviços de TI do Tribunal, no tocante à definição, à formalização e/ou à implantação dos processos de trabalho que apoiam o planejamento, a execução e o monitoramento dos serviços de TI, consoante descrito a seguir.

a) Gerenciamento de Nível de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 2 e 3 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de nível de serviço de TI definido e formalizado pela Política de Gerenciamento de Nível de Serviços de TIC do Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região, instituída pela Portaria TRT/GP/DG n.º 34/2018.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se oportunidade de melhoria do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal, em razão da ausência de monitoração da satisfação do usuário quanto aos níveis de serviço acordados e da falta de integração com os processos de gerenciamento de incidente, de capacidade e de disponibilidade, no que tange à definição e à aferição do cumprimento das metas dos níveis de serviço.

Verificou-se, ainda, a oportunidade de aprimoramento nos acordos de nível de serviço (ANS) do Tribunal, visto que, pela documentação encaminhada, o modelo de ANS adotado pelo



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

TRT não prevê a definição das metas de qualidade e desempenho dos serviços e dos papéis e responsabilidades da TI e dos usuários. Em resposta ao item 4 da RDI n.º 6/2021, o TRT encaminhou amostra dos ANS estabelecidos para os principais serviços de TI, com as metas para atendimento e solução de incidentes e requisições em minutos/horas. Exemplificando, observa-se que, para o serviço "PROAD", foram firmados os seguintes ANS, entre outros: de até 20 minutos para atendimento e até 8 horas para solução do incidente "PROAD não funciona" e de até 20 minutos para atendimento e até 4 horas para solução da requisição "Orientar sobre o uso". Entretanto, observou-se que o ANS não definiu outras metas relevantes para o serviço, tais como: metas de disponibilidade, de capacidade e de restauração do serviço.

Por oportuno, cumpre ressaltar que o gerenciamento de nível de serviço de TI consiste em planejar, coordenar, desenhar, acordar, monitorar e divulgar os resultados dos acordos de nível de serviço, com o intuito de assegurar que os serviços sejam entregues pela TI buscando atender às expectativas e às necessidades do negócio. O acordo de nível de serviço (ANS), por sua vez, é um contrato firmado entre a área de TI e seus usuários, que contém as condições que um serviço precisa atender para ser considerado satisfatório. Portanto, o ANS deve estabelecer critérios objetivos para medir a qualidade e o desempenho do serviço, definindo, por exemplo, metas de disponibilidade e de capacidade do serviço e não só o tempo de resolução de incidentes e requisições relativas ao serviço.

Assim sendo, em que pese o TRT tenha definido metas de tratamento de incidentes e requisições para os serviços



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

disponibilizados, verifica-se a oportunidade de aprimoramento dos ANS na definição das metas de qualidade e desempenho para os serviços, bem como na definição das responsabilidades da TI e do negócio no acordo firmado.

Pelo exposto, conclui-se pela necessidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de nível de serviço de TI do Tribunal.

b) Gerenciamento de Catálogo de Serviço de TI.

Em resposta aos itens 6 e 7 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que possui processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI definido e formalizado pela Política de Gerenciamento de Catálogo de Serviços de TIC do Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região, instituída pela Portaria TRT/GP/DG n.º 125/2017.

Da análise do catálogo de serviços de TI do TRT, verificou-se a oportunidade de melhoria em razão da ausência de alguns elementos mínimos, tais como: quem pode solicitar o serviço disponibilizado e a forma de solicitação dos serviços de TI.

Quanto ao catálogo de serviço técnico, em resposta ao item 9 da RDI n.º 6/2021, o TRT informou que não há separação entre os catálogos de negócio e de serviços técnicos. Assim sendo, da análise do único catálogo de serviços disponibilizado pelo TRT, observou-se oportunidade de melhoria, uma vez que esse não contempla os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs) necessários para o funcionamento dos serviços.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Nesse sentido, impende ressaltar que o processo de gerenciamento do catálogo de serviço de TI tem como objetivo prover e manter uma fonte única de informação sobre todos os serviços operacionais e aqueles que estão sendo preparados para entrar em produção. O catálogo de serviço de TI para o negócio é um instrumento que reúne todos os serviços que a área de tecnologia da informação oferece e as principais informações sobre elas para os usuários. Esse catálogo deve conter a descrição do serviço, quem pode solicitá-lo, como solicitar (processos e ferramentas), os níveis de qualidade e disponibilidade acordados, prazo para restabelecimento do serviço, entre outras informações relevantes para dar visão e transparência aos produtos entregues pela TI. Já o catálogo de serviço técnico é um instrumento interno da TI, que deve conter os detalhes de cada e de todos os serviços e seus relacionamentos com os componentes e com os itens de configuração (ICs) necessários para o funcionamento dos serviços.

Pelo exposto, conclui-se pela oportunidade de melhoria do processo gerenciamento de catálogo de serviço de TI no Tribunal.

c) Gerenciamento de Capacidade de TI.

Em resposta aos itens 10 e 11 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de capacidade de TI definido e formalizado.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de capacidade tem o objetivo de garantir que todos os recursos de TI que compõem um determinado serviço



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

sejam monitorados e medidos, e que os dados coletados sejam registrados, analisados e reportados. Entre suas principais atividades, estão monitoramento, análise, ajuste e implementação eficiente das capacidades dos serviços e de seus componentes. Logo, por meio do gerenciamento de capacidade, busca-se o atendimento dos requisitos relacionados à capacidade e desempenho do ambiente de TI para um acordo de serviço a um custo viável.

À luz do *framework* ITIL, o processo de gerenciamento de capacidade de TI compreende o subprocesso de capacidade de negócio, que visa assegurar que as necessidades atuais e futuras do negócio sejam consideradas nas operações de TI, bem como os subprocessos de capacidade de serviço e capacidade de componentes, nos quais se gerencia, controla e prevê o desempenho, a utilização e as cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI.

Assim sendo, o processo de gerenciamento de capacidade tem grande importância no gerenciamento dos serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.

Conclui-se, portanto, pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de capacidade o Tribunal.

d) Gerenciamento de Disponibilidade de TI.

Em resposta aos itens 14 e 15 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de disponibilidade de TI definido e formalizado.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI é o processo responsável por garantir que os serviços de TI atendam às necessidades atuais e futuras de disponibilidade do negócio de uma maneira eficiente e com um custo adequado. Entre suas principais atividades estão desenho, implementação, mensuração, gerenciamento e melhoria contínua da disponibilidade dos serviços e componentes de TI.

Compreende o escopo do processo de gerenciamento de disponibilidade de TI também observar os aspectos de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços de TI e dos componentes que os suportam, por meio de indicadores de disponibilidade que mensuram, por exemplo, o tempo médio entre as falhas ou incidentes de um serviço e o tempo médio de restauração de um serviço.

Portanto, o processo de gerenciamento de disponibilidade tem grande importância no gerenciamento dos serviços de TI e papel fundamental na definição e aferição das metas de níveis de serviço acordadas com o negócio.

Pelo exposto, conclui-se pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de disponibilidade no Tribunal.

e) Gerenciamento de Mudanças de TI.

Em resposta ao item 19 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que o processo de gerenciamento de mudanças de TI foi formalmente estabelecido, por meio da Portaria TRT/GP/DG n.º 101/2017.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que, na atividade "Avaliar RdM planejada/normal", não há detalhamento dos critérios para aprovação das mudanças requisitadas. Nessa esteira, não restou consignado se os impactos no ambiente são analisados e se existem a avaliação e classificação dos riscos envolvidos.

Nesse sentido, visando maior segurança na aprovação das requisições de mudanças, convém que o processo seja aprimorado no sentido de estabelecer controles internos que garantam a avaliação dos impactos e classificação dos riscos relacionados.

Do exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimorar o processo de gerenciamento de mudanças de TI no âmbito do Tribunal.

f) Gerenciamento de Configuração e Ativos de TI.

Verificou-se que o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI foi formalizado mediante a Portaria TRT/GP/DG n.º 71/2018.

Da análise da documentação disponibilizada pelo Tribunal, verificou-se que o processo descreve os papéis e responsabilidades, bem como as atividades dos subprocessos manter e auditar configuração.

No entanto, constatou-se que, na etapa de identificação dos itens de configuração (ICs), não há definição dos critérios para seleção dos ICs e seus componentes, a previsão de identificadores únicos, de especificação dos atributos relevantes e da definição do proprietário responsável por cada IC.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Cabe destacar que a previsão desses controles, na etapa de identificação dos ICs que irão compor a Base de Dados de Gerenciamento de Configuração (BDGC), contribuem para a completude dessa base e para a eficiência e eficácia do processo.

Acerca disso, convém ressaltar que, no artigo 7º, da Portaria TRT/GP/DG n.º 71/2018, o Tribunal define que todos os ICs serão identificados pelo número de tombamento patrimonial e, no parágrafo primeiro, especifica que esses ICs possuirão um responsável por sua guarda e proteção.

Ocorre que, à luz do preconizado pelo *framework* ITIL, critério de auditoria adotado nesta avaliação, um item de configuração pode ser um equipamento, *software*, pessoa, documento, local, entre outros. Ou seja, a definição da portaria supracitada não é suficiente para caracterizar o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, conforme a boa prática.

Ainda, em relação ao processo, verificou-se que existe a previsão do registro e atualização dos ICs em uma Base de Dados de Gerenciamento de Configuração (BDGC), mas não especifica se o histórico das configurações dos ICs é mantido.

Por fim, constatou-se que o processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI ainda não está plenamente implantado, conforme a resposta do TRT aos itens 24 e 25 da RDI n.º 78/2020.

Pelo exposto, conclui-se pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

g) Gerenciamento de Liberação e Implantação de Serviços de TI.

Em resposta aos itens 26 e 27 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que seu processo de gerenciamento de liberação e implantação foi formalmente instituído em conjunto com o processo de gerenciamento de mudanças, mediante a Portaria TRT SGP n.º 81/2017.

Da análise da documentação disponibilizada, verificou-se que o processo descreve as etapas de planejamento, construção e teste, implantação, revisão e fechamento das liberações.

Em relação à definição dos papéis e responsabilidades, verificou-se que essas definições estão restritas aos papéis relacionados ao gerenciamento de mudanças, não contemplando, por exemplo, o papel do analista de liberação. Nesse sentido, constata-se a oportunidade de aprimorar o processo por meio da especificação dos papéis e das responsabilidades específicos do gerenciamento das liberações e implantações.

Em relação ao planejamento das liberações, verificou-se que o modelo das requisições de mudanças (RdMs) contempla a elaboração do plano de liberação, mas não há detalhamento se o referido plano prevê a transferência de conhecimentos para os usuários e para as funções de operação de serviço.

Acerca disso, convém ressaltar que a transferência de conhecimento aos usuários e às funções de operação de serviço contribui para que os novos serviços, ou serviços alterados, efetivamente agreguem valor para a organização e que as



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

estruturas de suporte e atendimento aos usuários tenham condições de fazê-lo com a qualidade esperada.

Conclui-se, portanto, pela oportunidade de aprimoramento do processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI instituído pelo Tribunal.

h) Gerenciamento de Conhecimento de TI.

Em resposta aos itens 30 e 31 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de conhecimento definido e formalmente instituído.

Sem prejuízo, da amostra dos scripts para solução de incidentes registrados na Wiki do TRT, encaminhada em resposta ao item 13 da RDI n.º 6/2021, confirmou-se que, em que pese o TRT disponha de um procedimento de registro de conhecimento, não se trata de um processo de gerenciamento de conhecimento definido e implementado, pois inexistem controles que assegurem a manutenção contínua das informações na base de conhecimento de TI do Tribunal.

Acerca disso, cumpre ressaltar que o processo de gerenciamento de conhecimento objetiva garantir que a pessoa certa tenha o conhecimento correto, no momento que necessita, para entregar e apoiar os serviços de TI requeridos pelo negócio por meio da concepção e manutenção de bases de conhecimento de TI.

Nesse sentido, cabe salientar a importância da integração do processo de gerenciamento de conhecimento de TI com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação no ambiente de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Os processos citados são fontes de informação e promovem atualizações constantes nas bases de conhecimento.

Conclui-se, portanto, pela necessidade de definição, formalização e implantação do processo de gerenciamento de conhecimento de TI no Tribunal.

i) Gerenciamento de Eventos de TI.

Em resposta ao item 34 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de eventos de TI formalmente instituído.

O processo de gerenciamento de eventos visa, a partir do monitoramento de eventos e baseando-se nos padrões de desenho de serviço e Acordo de Nível de Serviço (ANS), detectar desvios da operação normal ou esperada de um serviço, recomendando a ação de controle apropriada, e proporcionando, assim, redução de interrupções de serviços, gerenciamento de serviços mais eficiente, mais tempo disponível para inovação e redução do consumo de recursos da organização.

Conclui-se, portanto, que há necessidade de definir e formalizar o processo de gerenciamento de eventos de TI, alinhado com as boas práticas preconizadas pelo *framework* ITIL, contendo, no mínimo: a definição dos papéis e responsabilidades; o detalhamento das atividades previstas no processo, entre estas, detecção (monitoramento de eventos), classificação (ex.: informativos operacionais, alertas e exceções) e resposta ao evento; procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho de serviço e ANS; interface com o processo



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

de gerenciamento de incidentes; e a definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

j) Gerenciamento de Problemas de TI.

Em resposta ao item 42 da RDI n.º 78/2020, o TRT informou que não possui processo de gerenciamento de problemas de TI formalmente instituído.

O processo de gerenciamento de problemas visa diagnosticar a causa raiz dos incidentes, formular uma solução efetiva e duradora, documentar e comunicar os erros conhecidos, além de iniciar ações para melhoria ou correção da situação, evitando, assim, o surgimento de novos problemas e/ou a recorrência de incidentes, podendo causar a indisponibilidade dos serviços, com conseqüente impacto adverso para a organização.

Conclui-se, portanto, que há necessidade de definir e formalizar o processo de gerenciamento de problemas de TI, alinhado com as boas práticas preconizadas pelo *framework* ITIL, contendo, no mínimo: a definição dos papéis e responsabilidades; o detalhamento das atividades previstas no processo, entre estas, detecção, registro, categorização, priorização, investigação e diagnóstico, solução de contorno, registro de erro conhecido, resolução, fechamento de problemas e revisão de problemas graves; interface com os processos de gerenciamento de incidentes e gerenciamento de mudanças; e a definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.24.1.2 Manifestação dos Gestores

Em sua manifestação, o TRT ratificou os apontamentos feitos pela equipe de auditoria no tocante aos processos de gerenciamento de nível de serviço de TI; de catálogo de serviços de TI; de capacidade de TI; de disponibilidade de TI; de mudanças de TI; de configuração e ativos de TI; de liberação e implantação de serviços de TI; de conhecimento de TI; de eventos de TI; de incidentes de TI; de cumprimento de requisições de TI; e de problemas de TI.

Nesse sentido, quanto aos processos de gerenciamento de nível de serviço, de catálogo de serviço e de conhecimento, o TRT destacou que suas revisões já estão previstas no Plano Diretor de TIC 2021/2022 (PDTIC).

Em relação aos processos de gerenciamento de capacidade, de disponibilidade, de mudança e de liberação e implantação e de eventos de TI, o TRT informou que irá incluir projetos para de implantação dos processos no PDTIC 2021/2022 ou nas próximas versões do documento.

Quanto aos processos de gerenciamento de configuração e ativos de TI e de problemas, o TRT ressaltou que suas revisões já estão previstas no PDTIC 2021/2022 e destacou a execução de projeto para aquisição e implantação de nova ferramenta ITMS (*Information Technology Service Management*), voltada para o gerenciamento de serviços de TI.

2.24.1.3 Análise e conclusão

Ante a manifestação do Tribunal, em que pesem as informações trazidas acerca das providências que serão tomadas



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

no intuito de atender às propostas de encaminhamento, verifica-se que as ações são incipientes e não são suficientes para afastar os achados de auditoria.

Assim sendo, ratifica-se a oportunidade de aprimoramento dos processos que apoiam o gerenciamento de serviços de TI no Tribunal.

2.24.1.4 Objetos analisados

- Manifestação e documentação encaminhada pelo TRT em resposta às RDIs n.ºs 78/2020 e 6/2021.

2.24.1.5 Critérios de auditoria

- ITIL V3.

2.24.1.6 Evidências

- Resposta ao Questionário de Gestão de TI - itens 2, 3, 6, 7, 10, 11, 14, 15, 18, 22, 23, 24, 25, 26, 30, 31, 34 e 42;
- Resposta à RDI n.º 6/2021 - itens 4, 8, 9 e 13;
- Processo de Gerenciar Acordos de Nível de Serviço;
- Amostra dos Acordos de Nível de Serviço (ANS) para os serviços de TI;
- Portal do TRT24 - Catálogo de Serviços;
- Processo Gerenciar Mudanças e Liberações, atividade 3.2;
- Portaria TRT/GP/DG n.º 71/2018, art. 7º;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- Processo de Gerenciar Configuração e Ativos de Serviço;
- Processo de Gerenciar Mudanças e Liberações; e
- Página da Wiki do TRT;

2.24.1.7 Causas

- Falhas no modelo de gerenciamento de serviços de TI; e
- Fase incipiente de implantação dos processos de gerenciamento de serviços de TI.

2.24.1.8 Efeitos

- Risco no gerenciamento dos serviços TI;
- Risco de indisponibilidade nos serviços de TI;
- Risco de falhas no atendimento e suporte aos usuários; e
- Risco de insatisfação das áreas de negócio com a disponibilidade dos serviços de TI.

2.24.1.9 Proposta de encaminhamento

Recomendar ao TRT da 24ª Região que:

- I- aprimore seu processo de gerenciamento de nível de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- a) controles internos que assegurem o monitoramento da satisfação do negócio com os acordos de nível de serviço estabelecidos;
- b) controles internos que assegurem a interação com os processos de gerenciamento de incidentes, de capacidade e de disponibilidade na definição e aferição das metas dos níveis de serviço; e
- c) o aprimoramento dos acordos de nível de serviço de forma a conter, no mínimo: definição das metas de qualidade e de desempenho; e papéis e responsabilidades da unidade de TI e do negócio.

II- aprimore seu processo de gerenciamento de catálogo de serviço de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) revisão do catálogo de serviço de TI para o negócio, de forma a conter, no mínimo, os seguintes elementos: quem pode solicitar os serviços e a forma de solicitação dos serviços disponíveis; e
- b) revisão do catálogo de serviço técnico, de forma a conter, no mínimo, os relacionamentos dos serviços com os componentes e itens de configuração (ICs).



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

III- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de capacidade de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) descrição das atividades de monitoramento, análise, ajuste e implementação eficiente das capacidades dos serviços;
- c) definição dos subprocessos de capacidade de negócio, contendo, no mínimo, a descrição das atividades previstas;
- d) definição dos subprocessos de capacidade de serviço e de capacidade de componente, contendo, no mínimo, a descrição das atividades de gerenciamento, controle e previsão de desempenho, utilização e cargas de trabalho dos serviços e dos componentes individuais de TI; e
- e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IV- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de disponibilidade de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) definição das atividades desenhar, implementar, medir, gerenciar e melhorar a



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

disponibilidade dos serviços e componentes de TI;

c) definição e aferição de indicadores de disponibilidade, confiabilidade e sustentabilidade dos serviços e componentes individuais de TI; e

d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

V- aprimore seu processo de gerenciamento de mudanças de TI, mediante o estabelecimento de controles internos que garantam a avaliação dos impactos e classificação dos riscos na etapa de avaliação e priorização das mudanças.

VI- aprimore e implante seu processo de gerenciamento de configuração e ativos de TI, incluindo os seguintes elementos:

a) detalhamento das atividades previstas no processo, em especial quanto à identificação dos itens de configuração (ICs), contendo, no mínimo: definição dos critérios para a seleção dos ICs e seus componentes, identificadores únicos, especificação dos atributos relevantes e proprietário responsável para cada IC; e

b) controles internos que assegurem a manutenção, atualização e histórico das configurações dos ICs e seus relacionamentos.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

VII- aprimore seu processo de gerenciamento de liberação e implantação de serviços de TI, incluindo os seguintes elementos:

- a) definição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos; e
- b) plano de liberação que contemple, entre outros elementos, a transferência de conhecimentos para os usuários e as funções de operação de serviço.

VIII- defina, aprove formalmente e implante seu processo de gerenciamento de conhecimento de TI, contendo, no mínimo:

- a) descrição dos papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) descrição das atividades de concepção e manutenção das bases de conhecimento de incidentes e problemas;
- c) controles internos que garantam sua integração com os processos de gerenciamento de incidentes, de problemas, de configuração, de mudança e de liberação, com vistas à manutenção da base de conhecimento; e
- d) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

IX- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de eventos de TI,



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) detalhamento das atividades previstas, contendo, no mínimo: detecção, classificação e resposta aos eventos;
- c) procedimentos que permitam comparar o desempenho e comportamento operacional atual com os padrões de desenho e Acordos de Nível de Serviço (ANS);
- d) interface com o processo de gerenciamento de incidentes; e
- e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

X- defina, aprove formalmente e implante o processo de gerenciamento de problemas, contemplando, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) papéis e responsabilidades dos profissionais envolvidos;
- b) detalhamento das atividades previstas, contendo, no mínimo: detecção, registro, categorização, priorização, investigação e diagnóstico, solução de contorno, registro de erro conhecido, resolução, fechamento de problemas e revisão de problemas graves;



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

- c) interface com o processo de gerenciamento de incidentes;
- d) interface com o processo de gerenciamento de mudanças; e
- e) definição de indicadores e metas, com vistas à sua melhoria contínua.

2.24.2 Avaliação da capacidade em gerenciamento de serviços de TI

A partir da análise dos processos de gerenciamento de serviços de TI pertencentes ao escopo desta auditoria, verificou-se que o TRT da 24ª Região encontra-se em um nível de capacidade Intermediário, pois o índice de capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI) foi calculado em 1,58, conforme detalhado na Tabela 26.

Etapa	Processos ITIL	TRT24
Desenho de Serviço	Gerenciamento de Nível de Serviço	3
	Gerenciamento de Catálogo de Serviço	3
	Gerenciamento de Capacidade	0
	Gerenciamento de Disponibilidade	0
	Capacidade no Desenho de Serviços	1,50
Transição de Serviço	Gerenciamento de Mudança	3
	Gerenciamento de Configuração e de Ativo de Serviço	1
	Gerenciamento de Liberação e Implantação	3
	Gerenciamento de Conhecimento	0
	Capacidade na Transição de Serviços	1,75
Operação de Serviço	Gerenciamento de Evento	0
	Gerenciamento de Incidente	3
	Cumprimento de Requisição	3
	Gerenciamento de Problema	0
	Capacidade na Operação de Serviços	1,50
Capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI)		1,58



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Tabela 26. iGerServTI apurado para o TRT da 24ª Região.

Passa-se à análise do nível de capacidade em cada etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Na etapa de desenho de serviço, destaca-se que a média na Justiça do Trabalho foi 1,49. Observa-se, portanto, que o TRT encontra-se em um nível um pouco acima da média nacional, pois o índice apurado foi de 1,5.

Acerca disso, cabe destacar que, apesar de os processos de gerenciamento de nível de serviço e de catálogo de serviço terem sido classificados como Aprimorado (Nível 3), a inexistência dos processos de gerenciamento de capacidade e de disponibilidade, conforme ilustrado na Figura 86, mantiveram o índice apurado próximo da média nacional.

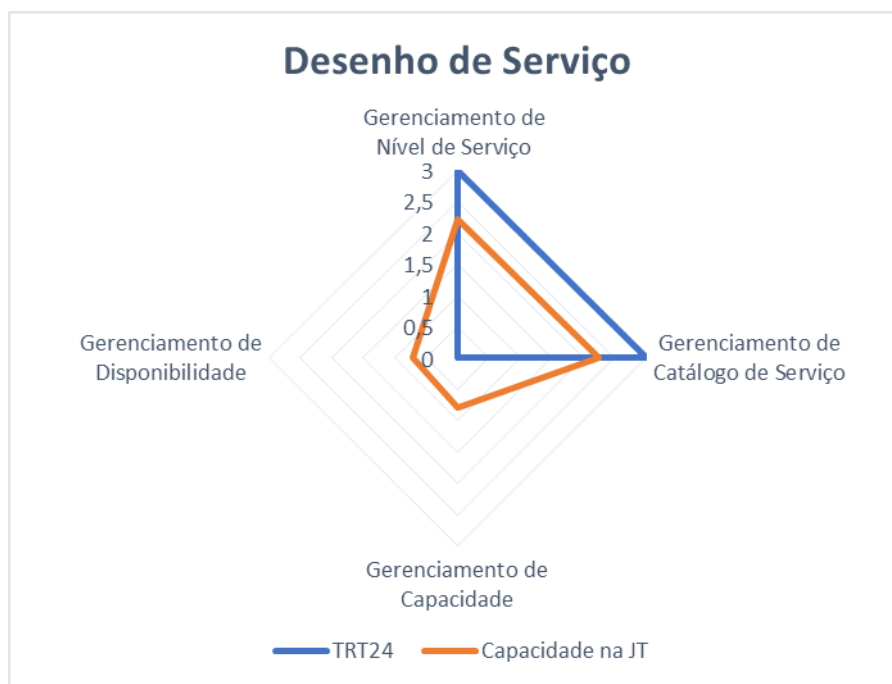


Figura 86. Nível de capacidade por processo na etapa de Desenho de Serviço.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Já na etapa de transição de serviço, enquanto a média nacional foi 1,24, o TRT alcançou o índice de 1,75. Nessa etapa, destacam-se os processos de mudança e de liberação e implantação, ambos classificados como Aprimorado (Nível 3), conforme a Figura 87, o que impactou positivamente o índice mensurado.

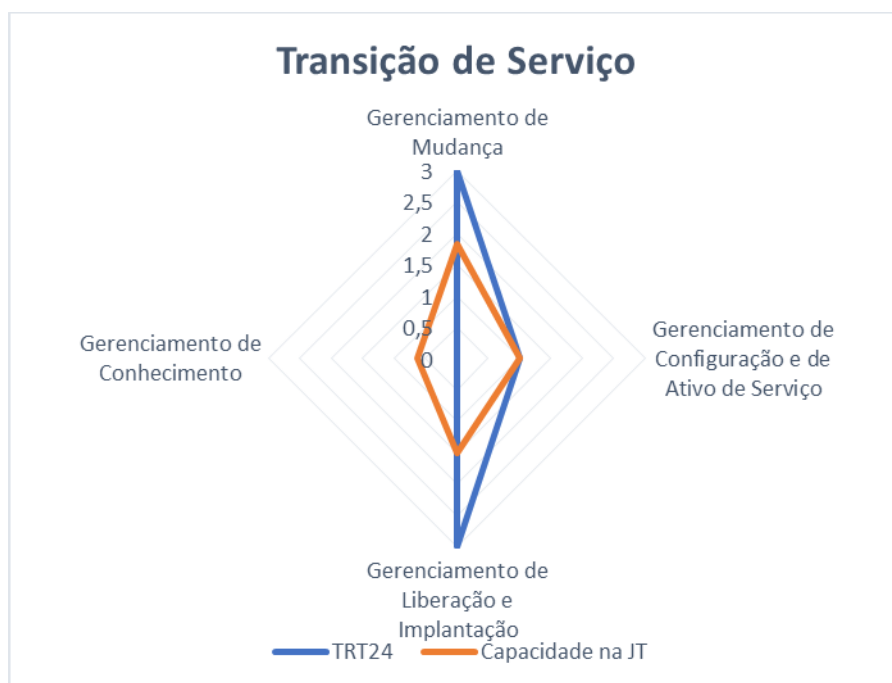


Figura 87. Nível de capacidade por processo na etapa de Transição de Serviço.

Na mesma esteira, verifica-se que, na etapa de operação de serviço, o índice apurado foi de 1,5, logo um pouco acima da média nacional, que foi 1,47.

Acerca disso, destaca-se que, apesar da inexistência dos processos de gerenciamento de evento e de problema, os processos de gerenciamento de incidente e de cumprimento de requisição foram classificados como Aprimorado, o que contribuiu, significativamente, para que o índice apurado



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

ficasse acima da média na Justiça do Trabalho, conforme a Figura 88.

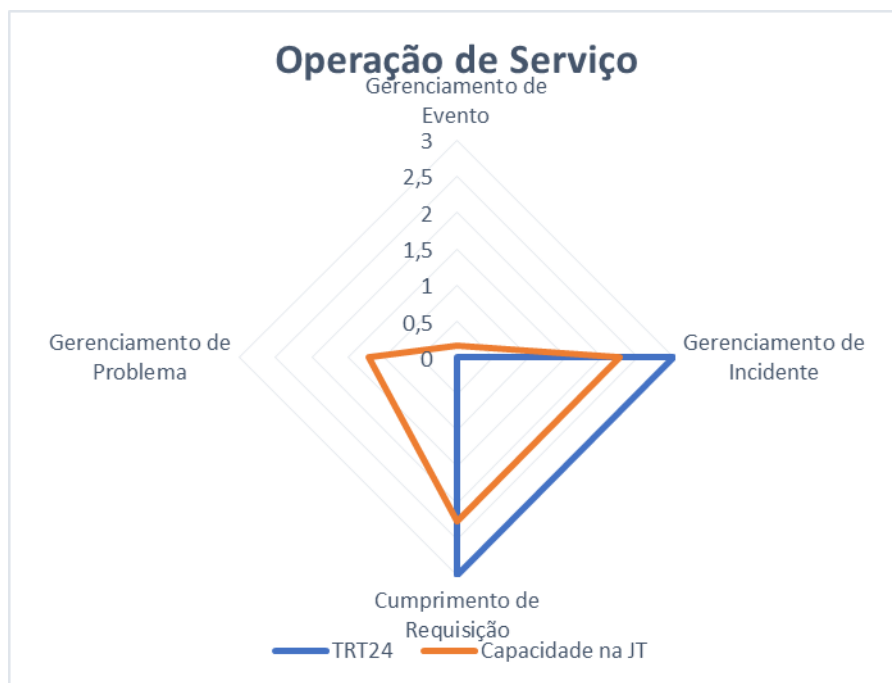


Figura 88. Nível de capacidade por processo na etapa de Operação de Serviço.

Como pode ser observada na Figura 89, as capacidades avaliadas para as três etapas do ciclo de vida dos serviços de TI estão acima da média na Justiça do Trabalho.

Verifica-se, portanto, que poucos aprimoramentos são necessários para que o TRT alcance um índice melhor, como a definição e efetiva implantação dos processos considerados inexistentes de acordo com os critérios desta avaliação.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

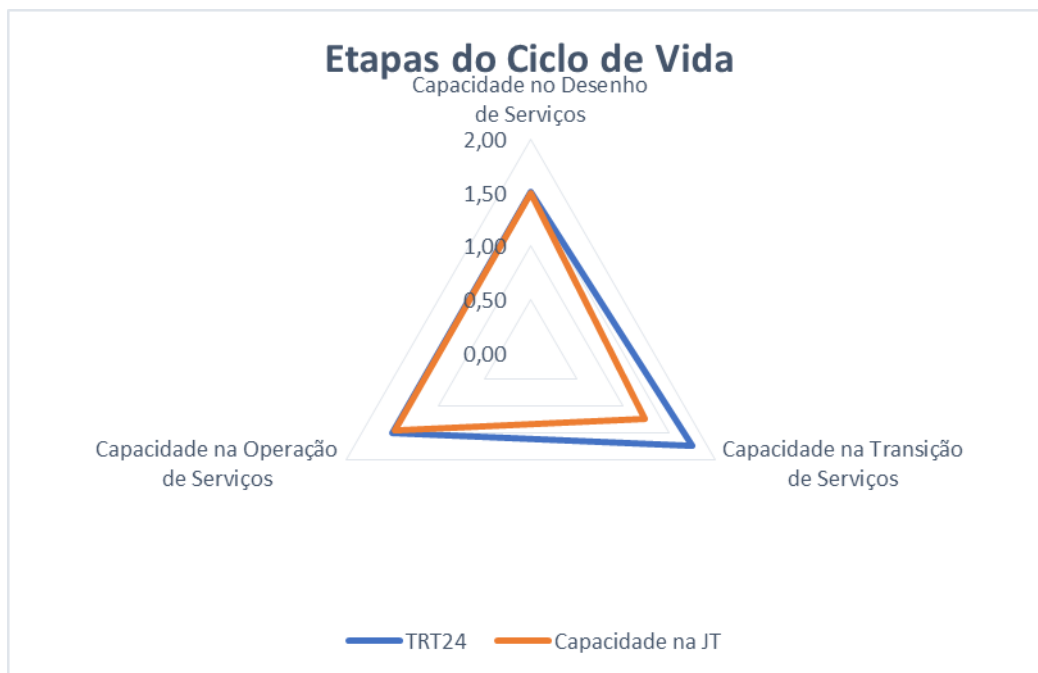


Figura 89. Nível de capacidade por etapa do ciclo de vida dos serviços de TI.

Por fim, convém relembrar que iGerServTI não tem fim nele próprio. Isto é, não há qualquer proposição de que o TRT busque níveis aprimorados em todos os processos nas etapas do ciclo de vida dos serviços TI.

No entanto, o Tribunal deve avaliar se o diagnóstico apresentado pelo índice, somado à análise crítica de suas necessidades, de sua realidade e dos riscos relevantes, pode contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia que vise ao aprimoramento de sua capacidade no gerenciamento de serviços de TI.

3. ANÁLISE CONSOLIDADA DA JUSTIÇA DO TRABALHO

A partir da análise dos processos de gerenciamento de serviços de TI pertencentes ao escopo desta auditoria,



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

verificou-se que, na Justiça do Trabalho, a maioria dos tribunais encontra-se em um nível de capacidade Intermediário (62%), conforme ilustrado na Figura 90 e detalhado na Tabela 27.

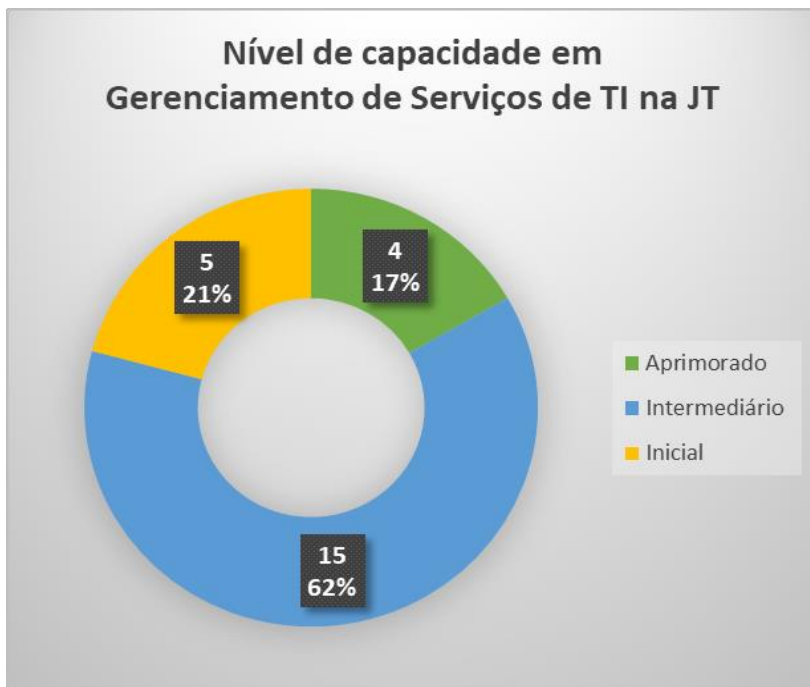


Figura 90. Nível de capacidade em gerenciamento de serviços de TI na Justiça do Trabalho.

Nível de capacidade em gerenciamento de serviços de TI	Tribunais Regionais do Trabalho (iGerServTI)
Inicial (iGerServTI < 1)	TRT11 (0,25), TRT14 (0,33), TRT19 (0,33), TRT1 (0,58) e TRT10 (0,67)
Intermediário (1 <= iGerServTI < 2)	TRT15 (1,17), TRT16 (1,25), TRT20 (1,33), TRT7 (1,42), TRT12 (1,42), TRT13 (1,42), TRT22 (1,42), TRT23 (1,42), TRT21 (1,50), TRT9 (1,58), TRT24 (1,58), TRT18 (1,75), TRT3 (1,83), TRT17 (1,83) e TRT4 (1,92)
Aprimorado (iGerServTI >= 2)	TRT8 (2,00), TRT5 (2,08), TRT6 (2,08) e TRT2 (2,42)

Tabela 27. Nível de capacidade aferido por TRT.

Quanto à avaliação da capacidade por etapa do ciclo de vida dos serviços de TI, observa-se que as médias dos índices alcançados por etapa estão bem próximas (Desenho de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Serviço = 1,49; Transição de Serviço = 1,24; e Operação de Serviço = 1,47), conforme discriminado na Tabela 28.

Etapa	Processos ITIL	Média na JT
Desenho de Serviço	Gerenciamento de Nível de Serviço	2,21
	Gerenciamento de Catálogo de Serviço	2,25
	Gerenciamento de Capacidade	0,79
	Gerenciamento de Disponibilidade	0,71
	Capacidade no Desenho de Serviços	1,49
Transição de Serviço	Gerenciamento de Mudança	1,83
	Gerenciamento de Configuração e de Ativo de Serviço	1,00
	Gerenciamento de Liberação e Implantação	1,50
	Gerenciamento de Conhecimento	0,63
	Capacidade na Transição de Serviços	1,24
Operação de Serviço	Gerenciamento de Evento	0,17
	Gerenciamento de Incidente	2,25
	Cumprimento de Requisição	2,25
	Gerenciamento de Problema	1,21
	Capacidade na Operação de Serviços	1,47
Capacidade em gerenciamento de serviços de TI (iGerServTI)		1,40

Tabela 28. iGerServTI médio apurado para a Justiça do Trabalho.

Acerca disso, convém ressaltar que esse equilíbrio no nível de capacidade entre as etapas do ciclo de vida dos serviços de TI é observado na maioria dos TRTs, conforme ilustra a Figura 91.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

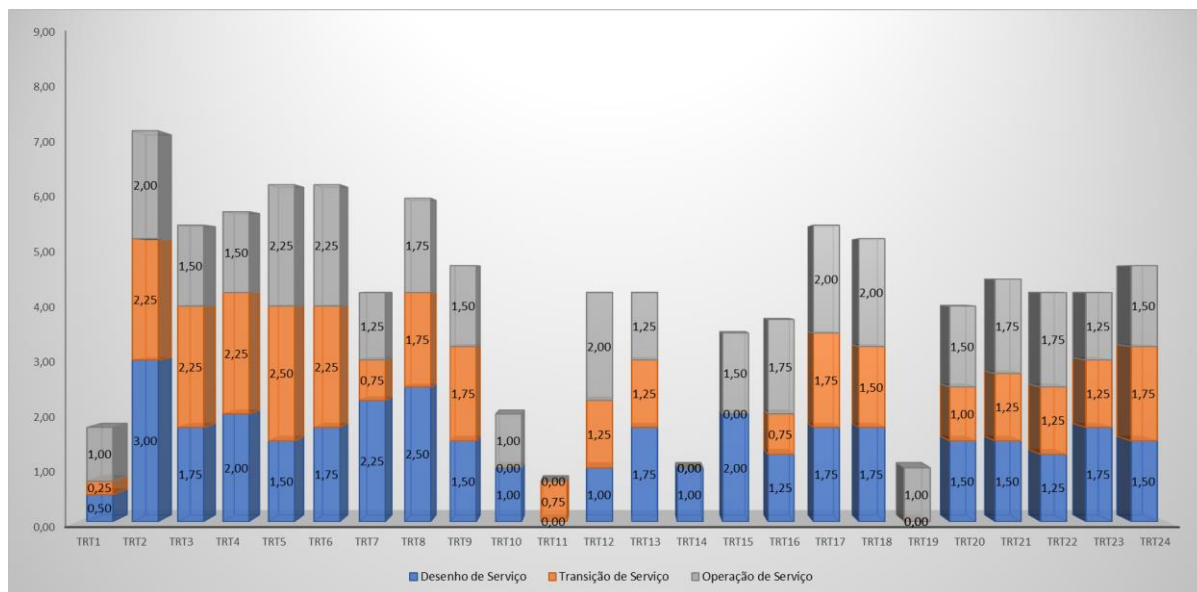


Figura 91. Nível de capacidade em gerenciamento de serviços de TI apurado por etapa na Justiça do Trabalho.

Como pode ser observado na Figura 92, em relação à avaliação individual dos processos na Justiça do Trabalho, destacam-se os processos de gerenciamento de nível de serviço e de catálogo de serviço, na etapa de desenho do serviço; e os processos de gerenciamento de incidente e de cumprimento de requisição, na etapa de operação de serviço, todos com índice médio apurado acima de dois.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

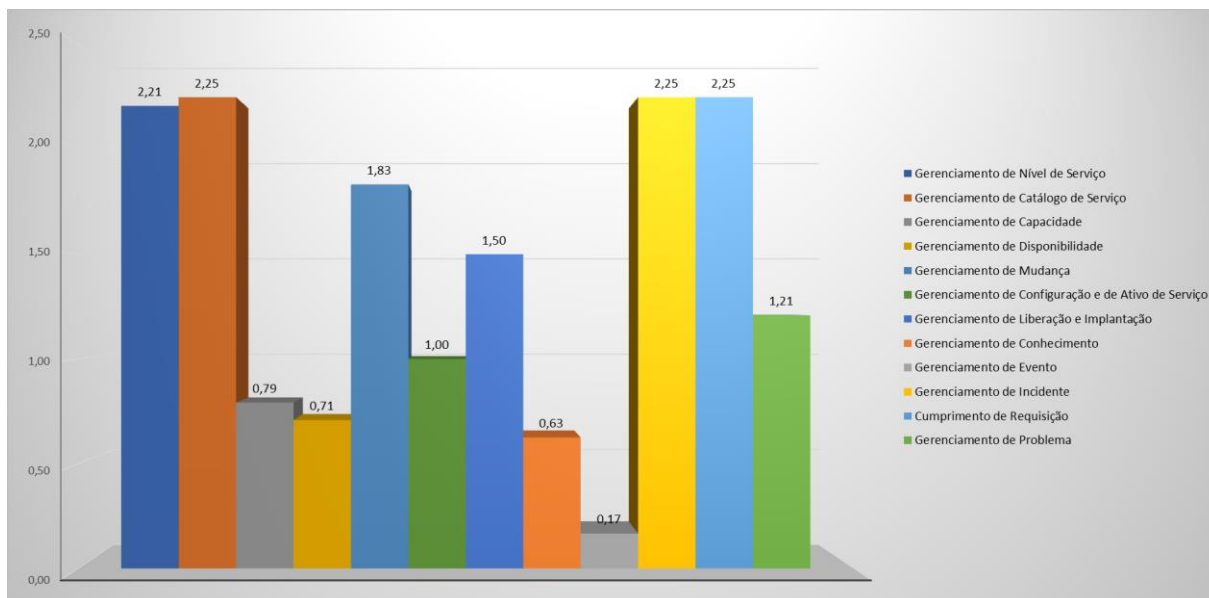


Figura 92. Índice médio apurado por processo na Justiça do Trabalho.

Convém destacar a importância desta constatação, pois são processos fundamentais para o bom funcionamento da Central de Serviços, função prevista no *framework* ITIL que proporciona um ponto central de contato para todos os usuários de TI.

Acerca disso, impende ressaltar que 19 TRTs informaram que firmaram contrato de prestação de serviços relacionados à função Central de Serviços (*Service Desk*). Ou seja, este cenário, em que os processos citados estão efetivamente implantados em boa parte da Justiça do Trabalho, indica que os riscos relacionados a essas contratações foram mitigados, bem como contribuiu para que essas contratações atendam às necessidades dos tribunais com a qualidade esperada.

Por outro lado, destacam-se os processos de gerenciamento de capacidade; de disponibilidade; de conhecimento; e de evento, todos com índice médio apurado



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

abaixo de um, bem como os processos de gerenciamento de configuração e ativo de serviço; e de problema, cujos índices médios apurados foram 1 e 1,21, respectivamente.

Acerca desses processos, convém ressaltar que o índice médio apurado abaixo ou próximo a 1 revela que a maioria dos TRTs não tem os processos efetivamente implantados, isto é, foram classificados como inexistentes (Nível 0) ou apenas definidos (Nível 1), conforme ilustrado o grau de implantação por processo na Figura 93.

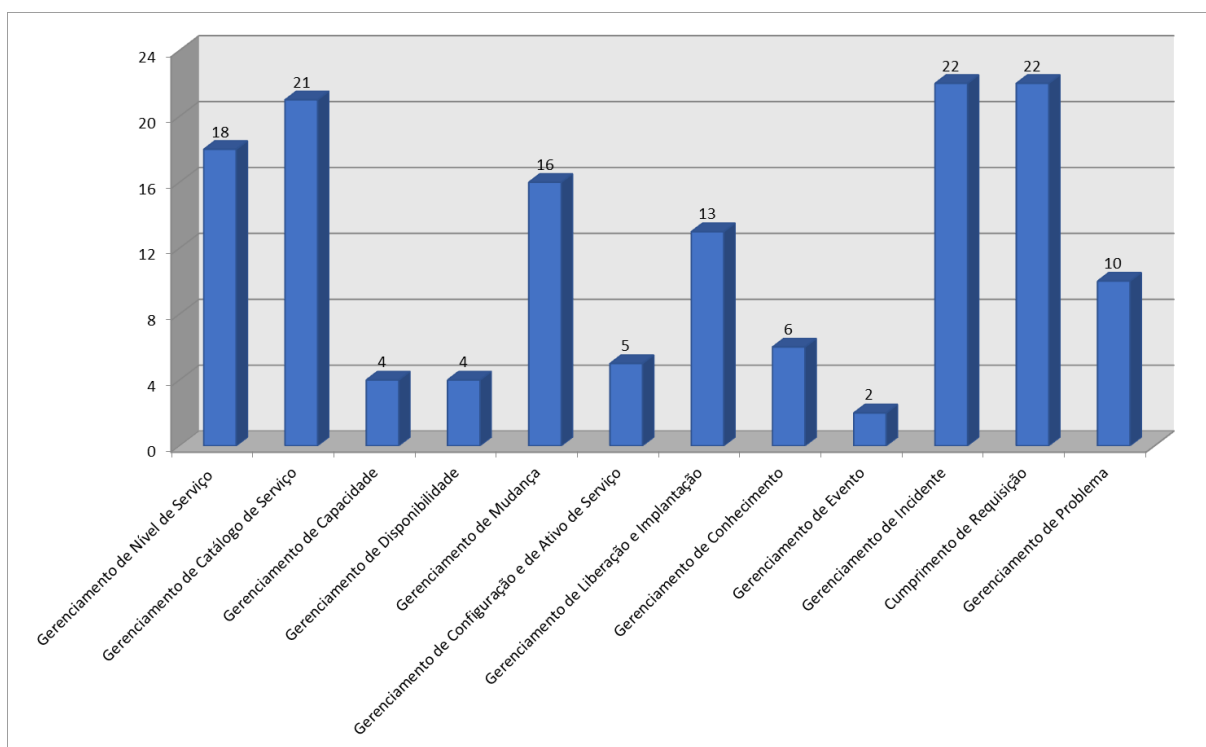


Figura 93. Número de tribunais com o respectivo processo implantado.

Acerca disso, destaca-se que uma das contribuições do presente trabalho é a indicação de fontes para a divulgação de boas práticas e compartilhamento de experiências acerca do gerenciamento de serviços TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Nesse sentido, observa-se, na Tabela 29, na primeira coluna, a relação dos processos que obtiveram um grau de implantação inferior a 50% na Justiça do Trabalho e, na segunda coluna, os tribunais que alcançaram os melhores índices nesses processos e que podem servir de referência para aqueles tribunais que encontram dificuldade em sua definição e/ou implantação.

Processos de gerenciamento de serviços de TI	Tribunais Regionais do Trabalho
Gerenciamento de capacidade	TRT2
Gerenciamento de disponibilidade	TRT2
Gerenciamento de conhecimento	TRT3 e TRT6
Gerenciamento de configuração e ativo de serviço	TRT2 e TRT5
Gerenciamento de evento	TRT6 e TRT22
Gerenciamento de problema	TRT5 e TRT16

Tabela 29. TRTs referência para processos com baixo grau de implantação na JT.

Ainda em relação à Tabela 29, ressalta-se que os TRTs destacados alcançaram a classificação Aprimorada (Nível 3) nos respectivos processos, com exceção do processo de gerenciamento de evento, em que a melhor classificação na Justiça do Trabalho foi Intermediária (Nível 2). Acerca disso, convém lembrar que a classificação Intermediária implica que o processo esteja efetivamente implantado e sendo observado pelo tribunal.

Nessa esteira, com o intuito de contribuir com a divulgação de boas práticas e compartilhamento de experiências no âmbito da Justiça do Trabalho, segue, na Tabela 30, a relação completa entre os processos avaliados e o nível de capacidade apurado por TRT.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Processos ITIL	Índice médio apurado na JT	Nível de Capacidade	Tribunais Regionais do Trabalho
Gerenciamento de Nível de Serviço	2,21	Aprimorado	TRT da 2ª, 3ª, 5ª, 6ª, 7ª, 8ª, 13ª, 15ª, 18ª, 20ª, 21ª, 23ª e 24ª Região
		Intermediário	TRT da 4ª, 9ª, 12ª, 16ª e 17ª Região
		Inicial	TRT da 1ª, 10ª, 14ª e 22ª Região
		Inexistente	TRT da 11ª e 19ª Região
Gerenciamento de Catálogo de Serviço	2,25	Aprimorado	TRT da 2ª, 3ª, 5ª, 8ª, 14ª, 15ª, 16ª, 17ª, 20ª, 21ª e 24ª Região
		Intermediário	TRT da 4ª, 6ª, 7ª, 9ª, 10ª, 12ª, 13ª, 18ª, 22ª e 23ª Região
		Inicial	TRT da 1ª Região
		Inexistente	TRT da 11ª e 19ª Região
Gerenciamento de Capacidade	0,79	Aprimorado	TRT da 2ª Região
		Intermediário	TRT da 4ª, 7ª e 8ª Região
		Inicial	TRT da 2ª, 6ª, 9ª, 10ª, 13ª, 15ª, 17ª, 18ª, 22ª e 23ª Região
		Inexistente	TRT da 1ª, 5ª, 11ª, 12ª, 14ª, 16ª, 19ª, 20ª, 21ª e 24ª Região
Gerenciamento de Disponibilidade	0,71	Aprimorado	TRT da 2ª Região
		Intermediário	TRT da 4ª, 7ª e 8ª Região
		Inicial	TRT da 6ª, 9ª, 13ª, 15ª, 17ª, 18ª, 22ª e 23ª Região
		Inexistente	TRT da 1ª, 3ª, 5ª, 10ª, 11ª, 12ª, 14ª, 16ª, 19ª, 20ª, 21ª e 24ª Região
Gerenciamento de Mudança	1,83	Aprimorado	TRT da 2ª, 3ª, 4ª, 5ª, 6ª, 17ª, 21ª e 24ª Região
		Intermediário	TRT da 8ª, 9ª, 11ª, 12ª, 13ª, 18ª, 20ª e 23ª Região
		Inicial	TRT da 1ª, 7ª, 16ª e 22ª Região
		Inexistente	TRT da 10ª, 14ª, 15ª e 19ª Região
Gerenciamento de Configuração e de Ativo de Serviço	1,00	Aprimorado	TRT da 2ª e 5ª Região
		Intermediário	TRT da 4ª, 9ª e 18ª Região
		Inicial	TRT da 3ª, 7ª, 8ª, 11ª, 12ª, 13ª, 16ª, 17ª, 21ª, 22ª, 23ª e 24ª Região
		Inexistente	TRT da 1ª, 6ª, 10ª, 14ª, 15ª, 19ª e 20ª Região
Gerenciamento de Liberação e Implantação	1,50	Aprimorado	TRT da 2ª, 5ª, 6ª, 17ª e 24ª Região
		Intermediário	TRT da 3ª, 4ª, 8ª, 12ª, 13ª, 18ª, 20ª e 23ª Região
		Inicial	TRT da 7ª, 9ª, 16ª, 21ª e 22ª Região
		Inexistente	TRT da 1ª, 10ª, 11ª, 14ª, 15ª e 19ª
Gerenciamento de Conhecimento	0,63	Aprimorado	TRT da 3ª e 6ª Região
		Intermediário	TRT da 4ª, 8ª, 9ª e 22ª Região
		Inicial	TRT da 5ª Região



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

		Inexistente	TRT da 1ª, 2ª, 7ª, 10ª, 11ª, 12ª, 13ª, 14ª, 15ª, 16ª, 17ª, 18ª, 19ª, 20ª, 21ª, 23ª e 24ª Região
Gerenciamento de Evento	0,17	Aprimorado	n/a
		Intermediário	TRT da 6ª e 22ª Região
		Inicial	n/a
		Inexistente	Demais TRTs
Gerenciamento de Incidente	2,25	Aprimorado	TRT da 2ª, 5ª, 6ª, 8ª, 12ª, 15ª, 16ª, 18ª, 21ª e 24ª Região
		Intermediário	TRT da 1ª, 3ª, 4ª, 7ª, 9ª, 10ª, 13ª, 16ª, 19ª, 20ª, 22ª e 23ª Região
		Inicial	n/a
		Inexistente	TRT da 11ª e 14ª Região
Cumprimento de Requisição	2,25	Aprimorado	TRT da 2ª, 5ª, 6ª, 8ª, 12ª, 15ª, 16ª, 18ª, 21ª e 24ª Região
		Intermediário	TRT da 1ª, 3ª, 4ª, 7ª, 9ª, 10ª, 13ª, 16ª, 19ª, 20ª, 22ª e 23ª Região
		Inicial	n/a
		Inexistente	TRT da 11ª e 14ª Região
Gerenciamento de Problema	1,21	Aprimorado	TRT da 5ª e 16ª Região
		Intermediário	TRT da 2ª, 3ª, 4ª, 9ª, 12ª, 17ª, 18ª e 20ª Região
		Inicial	TRT da 6ª, 7ª, 8ª, 13ª, 21ª, 22ª e 23ª Região
		Inexistente	TRT da 1ª, 10ª, 11ª, 14ª, 15ª, 19ª e 24ª Região

Tabela 30. Relação dos processos avaliados e o nível apurado por TRT.

Além dos processos, outro viabilizador da governança e gestão da TI é a gestão de pessoas, que inclui a gestão de suas competências e habilidades². Nesse contexto, foi indagado aos TRTs, por meio da RDI n.º 6/2021 – itens 2 e 3, acerca da capacitação das equipes técnicas e eventuais necessidades de novas capacitações em gerenciamento de serviços de TI.

De acordo com as respostas dos TRTs, a Justiça do Trabalho possui em torno de 600 servidores capacitados em gerenciamento de serviços de TI, o que corresponde a aproximadamente 40% dos cargos ocupados, segundo dados

² COBIT 5 - Modelo Corporativo para a Governança e Gestão de TI da Organização.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

disponibilizados pelo Conselho Nacional de Justiça no painel “Panorama de TIC”, como pode ser observado na Tabela 31.

TRT	Qtde servidores treinados	Cargos ocupados ³	% Capacitação no TRT
1	19	114	16,67%
2	66	136	48,53%
3	21	118	17,80%
4	47	86	54,65%
5	57	73	78,08%
6	31	81	38,27%
7	3	33	9,09%
8	52	65	80,00%
9	20	129	15,50%
10	10	30	33,33%
11	25	39	64,10%
12	40	69	57,97%
13	0	49	0,00%
14	21	31	67,74%
15	80	119	67,23%
16	4	36	11,11%
17	26	43	60,47%
18	7	66	10,61%
19	10	16	62,50%
20	16	31	51,61%
21	26	33	78,79%
22	9	23	39,13%
23	7	52	13,46%
24	5	35	14,29%
Total	602	1507	39,95%

Tabela 31. Nível de capacitação em gerenciamento de serviços de TI na Justiça do Trabalho.

Em relação aos dados acima, impende ressaltar que alguns TRTs informaram ações de capacitação realizadas há 10 anos, enquanto outros informaram apenas as ações realizadas

³ Consulta realizada no sítio do Conselho Nacional de Justiça (<https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/panorama-de-tic/>), em 29/6/2021.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

mais recentemente. No entanto, o que se extrai de mais importante desses dados é que, no geral, os TRTs têm se empenhado na capacitação de suas equipes técnicas com vistas ao adequado gerenciamento dos serviços de TI.

Quanto à necessidade de novas ações de capacitação, 20 TRTs informaram que há necessidade de treinamentos acerca do gerenciamento de serviços de TI, sendo que 13 declararam, explicitamente, a necessidade de atualização de conhecimento em relação ao ITIL 4. Acerca disso, convém destacar que essa demanda de capacitação reforça a adequação da escolha da versão 3 do *framework* como critério de auditoria desta avaliação.

Ainda em relação à gestão de pessoas, convém destacar que 4 TRTs consignaram, em suas manifestações, a limitação do seu quadro de pessoal como principal dificultador para o aprimoramento do gerenciamento de serviços de TI.

Acerca disso, impende ressaltar que o déficit no quadro de pessoal certamente prejudica as ações de TI e representa um risco para a governança e gestão da TI. Entretanto, o atual cenário na Administração Pública Federal exige do gestor a adoção de medidas alternativas que busquem o aumento da eficácia e eficiência da gestão com recursos, incluindo humanos, cada vez mais limitados.

Nessa esteira, destaca-se a gestão por processos. Pois, conforme já apontado neste relatório, um dos benefícios é a otimização de recursos. Ou seja, a implantação de processos bem definidos, estruturados e planejados pode contribuir para o aumento da eficiência e da eficácia das organizações.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

No caso do gerenciamento de serviços de TI, a gestão por processos, tendo como referência as boas práticas consolidadas no mercado, pode contribuir para melhorar a eficácia e eficiência na entrega e sustentação dos serviços de TI nos tribunais, otimizando recursos, inclusive de pessoal.

4. CONCLUSÃO

A partir dos trabalhos desenvolvidos, pôde-se concluir que os objetivos delineados para a auditoria foram alcançados, sendo possível obter respostas para as questões formuladas.

Sob o aspecto da definição e execução dos processos de gerenciamento de serviços de TI, Questões de Auditoria n.ºs 1 a 11, os encaminhamentos feitos aos Tribunais Regionais do Trabalho visaram à implementação de controles internos e ao estabelecimento de processos que racionalizem os trabalhos e assegurem o alinhamento aos requisitos dispostos nas melhores práticas vigentes (Item 2).

Em relação à operação das Centrais de Serviços, Questão de Auditoria n.º 12, foram encontradas oportunidades de melhorias em três Tribunais Regionais do Trabalho (Achados 2.16.2, 2.17.2 e 2.19.2), sendo o Achado 2.16.2 sanado com a manifestação do Tribunal. Nesse sentido, os encaminhamentos feitos aos outros dois Tribunais Regionais do Trabalho visaram à implementação de controles internos que mitiguem os riscos relacionados à ocorrência do paradoxo lucro-incompetência na contratação atual e no planejamento das futuras contratações de prestação de serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Como resultado deste trabalho, cumpre ressaltar que, além das necessidades de aprimoramento e oportunidades de melhorias descritas nos achados de auditoria (Item 2), também foi possível identificar tribunais referências no estabelecimento dos processos de gerenciamento de serviços de TI, conforme descrito na Análise Consolidada da JT (Item 3).

Nesse contexto, as propostas de encaminhamento relativas ao aprimoramento do gerenciamento de serviços de TI nos Tribunais Regionais do Trabalho buscam contribuir para a eficiência e eficácia da gestão de TI na Justiça do Trabalho, bem como para a eficiência e economicidade das contratações dos tribunais nessa área.

5. PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO

Como resultado da auditoria sistêmica realizada nos Tribunais Regionais do Trabalho e em função do escopo definido para os trabalhos de avaliação, a equipe identificou 27 (vinte e sete) achados de auditoria, sendo 24 (vinte e quatro) achados relativos a falhas no gerenciamento de serviços de TI e 3 (três) relativos a riscos nas contratações de serviços relacionados à função central de serviços de TI.

Em sua manifestação acerca dos fatos apurados, o Tribunal Regional do Trabalho da 16^a Região apresentou providência satisfatória para a plena solução do Achado 2.16.2, relativo aos riscos na contratação dos serviços relacionados à função central de serviços de TI.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Assim sendo, para os demais achados de auditoria apresentados neste relatório, propõe-se ao Conselho Superior da Justiça do Trabalho:

- 5.1. Determinar aos Tribunais Regionais do Trabalho que elaborem e apresentem ao CSJT, em até 120 dias, a contar da ciência desta deliberação, plano de ação, contendo, no mínimo:
 - 5.1.1. para cada recomendação direcionada ao Tribunal Regional do Trabalho (Item 2) e considerada por este conveniente e oportuna, as medidas a serem adotadas, os responsáveis pelas ações e o prazo previsto para implementação; e
 - 5.1.2. para cada recomendação (Item 2) cuja implementação não seja considerada conveniente ou oportuna, as devidas justificativas para essa conclusão.
- 5.2. Dar ciência à Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (SETIC/CSJT) deste relatório, para que:
 - 5.2.1. avalie a oportunidade e a conveniência de estabelecer mecanismos que contribuam com a disseminação de boas práticas e troca de experiências entre os Tribunais Regionais do Trabalho, considerando, entre outros fatores, a avaliação consolidada da capacidade em gerenciamento de serviços de TI da Justiça do Trabalho (Item 3); e
 - 5.2.2. avalie a oportunidade e conveniência do desenvolvimento de ações de capacitação em gerenciamento de serviços de



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

TI e temas correlatos, com vistas ao atendimento das demandas dos Tribunais Regionais do Trabalho (Item 3).

Brasília, 18 de agosto de 2021.

RAFAEL ALMEIDA DE PAULA

Supervisor da Seção de Auditoria de Tecnologia da Informação SECAUDI/CSJT

FERNANDA BRANT DE MORAES LONDE

Assistente da Seção de Auditoria de Tecnologia da Informação SECAUDI/CSJT

LÍVIO MAURO BASTOS DA COSTA

Assistente da Seção de Auditoria de Tecnologia da Informação SECAUDI/CSJT

RILSON RAMOS DE LIMA

Secretário de Auditoria
SECAUDI/CSJT