



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 5ª REGIÃO



LIÇÕES APRENDIDAS FINAIS - LAF

Nome do Projeto	Código do Projeto
SIGEP	2018-08 SIGEP
Gerente do Projeto	
Claudia Cristina Ferreira Jorge	
Usuário/Demandante	
Presidência TRT5	

Sumário Executivo

Histórico Geral do Projeto

O projeto Sigep foi formalizado em outubro de 2018 e teve como objetivo a Implantação do Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial), da Escrituração Fiscal Digital de Retenções e Outras Informações Fiscais (EFD-Reinf) e do Sistema Integrado de Gestão de Pessoas (SIGEP) no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região, contemplando a operacionalização dos módulos do SIGEP: FolhaWeb, Conector eSocial, Autoatendimento, EJUD, SIGS-Saúde e Prontuário Eletrônico e Progecom.

A documentação do projeto encontra-se albergada no Proad de nº 12908/2018.

A execução do projeto se justificou pela necessidade de atender ao determinado pelos órgãos de controle, entidades do Governo Federal e regulamentado pelo CSJT no que se refere a implantação dos sistemas eSocial, EFD-Reinf e SIGEP:

- RA CSJT N. 217/2018 - instituiu o Sistema Integrado de Gestão de Pessoas da Justiça do Trabalho (SIGEP-JT), nova denominação do sistema SGRH, determinando ser este o sistema corporativo nacional e a única ferramenta informatizada da Justiça do Trabalho para a gestão dos quadros de pessoal dos Tribunais Regionais do Trabalho.
- Decreto Nº 8373/2014 da Presidência da República - instituiu o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas - eSocial.
- Instrução Normativa Receita Federal do Brasil Nº 1701/2017, que instituiu a Escrituração Fiscal Digital de retenções e Outras Informações Fiscais (EFD-Reinf), posteriormente revogada pela Instrução Normativa RFB Nº 2043/2021, que dispõe sobre a Escrituração Fiscal Digital de Retenções e Outras Informações Fiscais (EFD-Reinf).



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 5ª REGIÃO

O processo de implantação destas soluções envolveu diversas unidades do TRT5 como a Presidência, Corregedoria, Diretoria-Geral, Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (Setic), Secretaria de Gestão de Pessoas, Coordenadoria Administrativa de Pessoas(CAP), Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas, Coordenadoria de Saúde, Secretaria de Orçamento e Finanças, Secretaria de Pagamento de Pessoal(SPP), Escola Judicial, além de ter demandado atuação da Secretaria de Organização e Métodos para revisão do processo de trabalho de diversas unidades, incluindo a adoção de novos procedimentos em áreas judiciárias, a exemplo das Turmas, Pleno e Secretaria das Seções Especializadas em Dissídios Coletivos e Individuais.

Ao longo do tempo foram realizadas reuniões envolvendo as diversas unidades, principalmente por conta da necessidade de revisar os novos requisitos para registro de informações no Sigep, que em alguns casos repercutiram no processo de trabalho das unidades envolvidas, e também analisar as soluções vigentes que seriam mantidas integradas ao sistema legado ou situações em que foi necessário desenvolver novas soluções por conta da implantação do sistema. O esforço considerou ainda a necessidade de envolver unidades da área judiciária que não cadastravam informações no sistema legado e também o contato com outros Regionais em busca de informações para garantir o cumprimento dos prazos de implantação estabelecidos nacionalmente. A atuação considerou também a identificação das necessidades de treinamento e elaboração de materiais para esclarecer sobre as ações em curso e sobre o uso dos módulos.

Produtos entregues:

- 01/06/2020 - Implantação do Módulo Saúde e Prontuário eletrônico;
- 01/09/2020 - Implantação do Módulo Principal do SIGEP;
- 21/07/2021 - Envio dos dados da 1ª fase do eSocial - eventos de tabelas;
- 13/09/2021 - Implantação do Módulo FolhaWeb;
- 02/02/2022 - Implantação do Módulo de Gestão por Competências - Progecom;
- 03/03/2022 - Implantação do Módulo de autosserviço - SigepOnline;
- 01/06/2022 - Implantação do módulo de gestão de estagiários - GEST;
- 09/09/2022 - Envio dos dados da 2ª fase do eSocial;
- 15/09/2022 - Início do envio dos dados de retenções previdenciárias dos contratos de terceirização através do EFDReinf;
- 01/10/2022 - Envio dos dados pelo DCTFWeb;
- 14/11/2022 - Envio dos dados da 3ª fase do eSocial;
- 02/04/2023 - Implantação do Módulo de Passivos;
- 04/05/2023 - Disponibilização do Portal Sisad em produção para viabilizar a coleta de informações étnico-raciais e sociais do quadro interno
- 15/06/2023 - Envio dos dados da 4ª fase do eSocial;

Sobre os módulos do Sigep inicialmente previstos, em vez da implantação do módulo de Autoatendimento, que não estava funcional, foi implantado o SigepOnline, solução nacional que congrega diversos sistemas e ferramentas destinadas a atender diretamente aos magistrados e servidores. Quanto ao módulo EJUD, que havia sido suspenso pelo



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 5ª REGIÃO

CSJT conforme ofício CSJT n. 19/2021, está atualmente em fase de análise pela Escola Judicial, que utiliza atualmente o Módulo Capacitação do Sigeap para gestão das atividades.

Em tempo, módulos não previstos no escopo inicial foram implantados: Módulo Passivos e Módulo GEST.

Cabe destacar que, por conta do processo de melhoria contínua, novos módulos estão sendo disponibilizados pelo CSJT e se encontram em homologação no TRT5.

Principais Aprendizados

- Necessidade de inclusão de todos os participantes e interessados no projeto nas discussões e debates sobre o tema, para tentar abarcar o máximo de situações possíveis e minimizar os riscos de não alcançar eventos importantes;
- Realização de reuniões frequentes com todas as unidades envolvidas, garantindo o alinhamento do que está sendo feito no projeto;
- Registro de toda a documentação que contenha as regras de negócio especificadas; as decisões tomadas; as normas que regulamentam o projeto;
- Institucionalização das comunicações, assegurando que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada.

Sumário de Recomendações

- Definir escopo e determinar a fonte dos dados;
- Empreender o debate e a discussão sobre o tema;
- Preparar e registrar documentação;
- Divulgar normas diretivas;
- Institucionalizar a comunicação, com a promoção de reuniões com as unidades envolvidas e divulgação das regras especificadas e decisões tomadas;
- Estabelecer ferramentas de controle (planilhas, cronograma, etc.).

Sumário de Desempenho Técnico

Experiência adquirida

O sistema Sigeap é uma sistema nacional que substituiu no TRT5 um sistema desenvolvido localmente, o Sistema RH. De início, foram muitos os problemas enfrentados em virtude da falta de funcionalidades em relação ao sistema legado, dos erros apresentados, das dificuldades para estabelecer requisitos de relacionamento para viabilizar a migração de dados entre os sistemas e da necessidade de treinamento de servidores para uso da nova solução. Algumas soluções tiveram que ser desenvolvidas pela Setic a exemplo do sistema de Registro de Documentos e também criados relatórios no sistema Sistema de Administração Operacional (SaoAdm) para suprir a falta de alguns serviços já utilizados pelos usuários. Outros sistemas tiveram que ser integrados ao Sigeap, a exemplo dos sistemas BI, Proad, e-Gestão, Samp, Scmp, SeticAtende, entre outros.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 5ª REGIÃO

A diferença de prazos entre a implantação do Sigep e do sistema FolhaWeb demandou dos usuários a digitação em paralelo no sistema legado e no Sigep por cerca de um ano. Diversos módulos apresentavam sérios problemas na rotina de instalação, o que demandava atuação diferenciada da Setic e das unidades de negócio, por vezes atrasando o cronograma de implantações.

Principais aprendizados

Alguns dos principais aprendizados incluem:

- Necessidade de planejamento e treinamento adequados: A transição do sistema local para o Sigep exigiu planejamento detalhado e treinamento extensivo dos servidores.
- Desenvolvimento de soluções personalizadas: A necessidade de desenvolver soluções personalizadas, como o sistema de Registro de Documentos e relatórios adicionais, destaca a importância de ter a capacidade de adaptação e desenvolvimento interno quando as soluções prontas não atendem às necessidades específicas.
- Integração de Sistemas: A integração de vários sistemas existentes (BI, Proad, e-Gestão, Samp, Scmp, SeticAtende, entre outros) ao Sigep foi um desafio necessário para garantir o alinhamento e o compartilhamento de informações, evitando a existência de dados redundantes.
- Colaboração entre unidades de negócio e TI: A atuação conjunta entre a Setic (Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicações) e as unidades de negócio, em especial a CAP e a SPP, foi essencial para superar desafios e atrasos no cronograma de implantação.

Esses aprendizados enfatizam a importância de um planejamento sólido, comunicação eficaz e a capacidade de adaptação quando se trata da implementação de sistemas de grande escala, especialmente quando substituem soluções legadas. Isso pode servir como base para melhorias contínuas e futuros projetos de tecnologia.

Proposta de atualização de ferramentas ou instrumentos

Necessidade de suprimir em definitivo o uso do sistema legado, além do necessário para viabilizar consultas, de forma a tornar o ambiente mais seguro.

Sumário de Desempenho de Cronograma

Experiência adquirida

O cronograma do projeto foi alterado por diversas vezes, seja por conta da prorrogação dos prazos de envio das etapas do eSocial, seja por conta de alteração no prazo das entregas pelo CSJT ou por necessidade de maior tempo de implementação/homologação de soluções pelos servidores do TRT5, porém não trouxeram riscos ao Tribunal, uma vez que todos os novos prazos propostos atenderam ao determinado pelo CSJT e pelo Governo Federal.

Quando o projeto foi formalizado, o prazo de implantação do eSocial era janeiro de 2020, conforme Resolução CDES nº 5, de 02 de outubro de 2018. Posteriormente, os prazos para implantação, o layout e o Manual de Orientação do eSocial foram alterados por diversas portarias da Secretaria da Receita Federal:

[PORTARIA CONJUNTA SEPRT / RFB Nº 55, DE 03 DE SETEMBRO DE 2020,](#)



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 5ª REGIÃO

[PORTARIA CONJUNTA SEPRT / RFB Nº 76, DE 22 DE OUTUBRO DE 2020](#)

[PORTARIA CONJUNTA SEPRT / RFB Nº 77, DE 22 DE OUTUBRO DE 2020](#)

[PORTARIA CONJUNTA Nº 82, DE 10 DE NOVEMBRO DE 2020](#)

[PORTARIA CONJUNTA SEPRT / RFB Nº 71, DE 29 DE JUNHO DE 2021](#)

[PORTARIA CONJUNTA MTP / RFB Nº 3, DE 19 DE ABRIL DE 2022](#)

[PORTARIA CONJUNTA MTP/RFB/ME Nº 33, DE 6 DE OUTUBRO DE 2022](#)

As alterações referenciadas impactaram na implantação dos sistemas uma vez que demandavam ajustes na estrutura e funcionalidades do Sigep-JT. As mudanças no cronograma foram aprovadas nas reuniões do Comitê Gestor do Sigep.

Processos recomendados para melhoria contínua

Para melhorar a gestão do cronograma do projeto em situações em que ele é frequentemente alterado devido a fatores externos, como prorrogações de prazos ou necessidades de implementação, os seguintes processos de melhoria contínua podem ser implementados:

- Comunicação Efetiva: Manter uma comunicação clara e constante com todas as partes interessadas, incluindo a equipe do projeto, líderes, partes envolvidas do governo e outros *stakeholders*, informando sobre as mudanças no cronograma e os motivos por trás delas.
- Avaliação de Impacto: Avaliar o impacto de cada alteração no cronograma. Isso pode incluir a análise de recursos, custos e entregas, identificando como as mudanças afetam o projeto como um todo.
- Documentação Adequada: Manter registros precisos de todas as alterações no cronograma de forma a manter um histórico claro de todas as modificações, o que permitirá a análise posterior.
- Gerenciamento de Riscos: Identificar os riscos que podem levar a alterações no cronograma e desenvolver planos de mitigação. Isso pode ajudar a evitar ou minimizar a necessidade de prorrogações.
- Comunicação: Realizar reuniões regulares com as partes interessadas para manter todos atualizados sobre o status do projeto e discutir quaisquer mudanças planejadas ou ocorridas.

Proposta de atualização de ferramentas ou instrumentos

-

Sumário de Gerenciamento de Contratos

Experiência adquirida

Não foram contratados serviços para atender diretamente ao projeto

Processos recomendados para melhoria contínua

-

Proposta de atualização de ferramentas ou instrumentos

-



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 5ª REGIÃO

Sumário de Gerenciamento de Riscos

Experiência adquirida

O projeto de migração envolveu uma série de etapas críticas que poderiam afetar o desempenho do projeto e, portanto, foi importante identificar, avaliar e gerenciar os riscos associados:

Risco 1: Atraso nas entregas dos módulos do Programa SIGEP

Ações de mitigação: Repactuar prazos.

Risco 2: Atrasos na migração

Ações de mitigação: Recomendar às unidades que mantenham contato com os gestores da solução no TRT2 e/ou nos outros Tribunais responsáveis pelos módulos para esclarecimentos; enfatizar nas reuniões do Comitê Gestor a importância do cumprimento dos prazos e monitorar os problemas encontrados para que sejam resolvidos rapidamente.

Risco 3: Erro na análise do manual de orientação do eSocial

Ações de mitigação: Viabilizar a capacitação dos servidores; Definir os responsáveis pelos eventos do eSocial; Realizar reuniões para tratar de cada evento; Recomendar aos gestores que encaminhem as dúvidas para apreciação do grupo do eSocial; Manter comunicação constante com o Gestor do eSocial na JT para esclarecer as dúvidas.

Risco 4: Mudanças no processo de trabalho

Ações de mitigação: Envolver a Secretaria de Organização e Métodos na análise do processo; Identificar/revisar os processos mais impactados pela mudança; Divulgar as alterações relevantes; Treinar os usuários sobre o novo processo de trabalho.

Risco 5: Falta de envolvimento dos diversas áreas de negócio envolvidas

Ações de mitigação: Realização de reuniões setoriais com as áreas de negócio para informar as partes interessadas sobre as ações, os riscos, o progresso e as providências tomadas para mitigá-los, o que ajudou a manter as expectativas realistas e a obter apoio durante momentos críticos.

Risco 6: Falta de diretrizes para condução do projeto:

Ações para mitigação: realização de reuniões constantes do Comitê do Sigep, com a manutenção dos registros detalhados de forma a manter um histórico útil para futuros projetos.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 5ª REGIÃO

Processos recomendados para melhoria contínua

Processos recomendados:

- Revisão Periódica do Plano de Gerenciamento de Riscos;
- Comunicação Eficaz;
- Treinamento e Conscientização.

Proposta de atualização de ferramentas ou instrumentos

Uso de ferramentas de software de gerenciamento de riscos que possam automatizar parte do processo

Sumário de Gerenciamento de Custos

Experiência adquirida

Não foram contratados serviços nem adquiridos produtos para atender exclusivamente ao projeto.

Processos recomendados para melhoria contínua

.

Proposta de atualização de ferramentas ou instrumentos

.

Sumário de Gerenciamento da Comunicação e Relacionamento Humano

Experiência adquirida

A dinâmica da comunicação do projeto foi centrada na realização de reuniões regulares para apresentação do projeto, controle das pendências e informação do seu status a todas as unidades envolvida, sejam usuárias ou tomadoras de decisão, de forma a dirimir dúvidas e aprimorar o processo de trabalho, com o registro em atas desses encontros e com o envio de correios eletrônicos para as unidades, prestando as informações necessárias.

Processos recomendados para melhoria contínua

- Manutenção de reuniões frequentes com a equipe e com as unidades envolvidas, para alinhamento e aprimoramento do processo de trabalho;
- Registro de toda a documentação produzida;
- Maior divulgação do projeto para a comunidade do TRT5, considerando sua relevância.

Proposta de atualização de ferramentas ou instrumentos

Utilização com mais frequência de publicações na intranet para divulgação das ações do projeto.



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 5ª REGIÃO

Sumário de Metodologia de Gerenciamento de Projetos

Experiência adquirida

A gestão do projeto considerou a definição precisa do escopo; levantamento de dados; capacidade de buscar junto aos responsáveis pelas áreas de negócio e de tecnologia as informações necessárias para execução do projeto; detalhamento e controle constante das pendências do projeto; elaboração de relatórios; elaboração de atas de reunião para registro dos diversos requisitos e diretrizes definidos durante o projeto; necessidade de tomada de decisões rápidas e assertivas.

Processos recomendados para melhoria contínua

Uso dos formulários definidos pelo Escritório de Projetos para apresentação das mudanças ocorridas na gestão e no cronograma do projeto.

Proposta de atualização de ferramentas ou instrumentos

Adoção de ferramenta de gestão de projetos/cronograma pelo TRT5

Sumário de Práticas do Escritório de Gerenciamento de Projetos

Experiência adquirida

Especificação da documentação a ser utilizada.

Processos recomendados para melhoria contínua

Realização de reuniões para maior clareza sobre uso dos instrumentos/modelos recomendados.

Proposta de atualização de ferramentas ou instrumentos

Adoção de ferramenta de gestão de projetos/cronograma pelo TRT5