

Sumário Executivo



Consultoria sobre capacidade de entrega de soluções de TI

COAUDTI / AUDIT



Objetivos

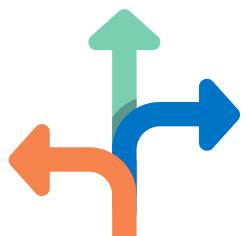


- Identificar **causas** que afetam a **efetividade das entregas** de soluções de TI
- Analisar **alternativas** para **aprimorar o desenvolvimento e a contratação** das soluções de TI

Entregas



Matriz de Diagnóstico com os principais problemas que impactam a capacidade do Prodasen em entregar soluções de TI



Relatório de Análise de Cenários com opções para aumentar a capacidade de entrega e melhorar o atendimento das demandas de soluções de TI

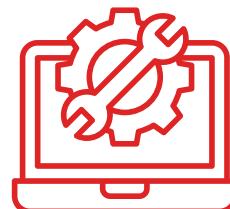


Matriz de Diagnóstico

Principais problemas identificados



Quantidade alta de esforços alocados na sustentação compromete a execução de projetos



Ausência de definição clara das responsabilidades da área demandante de uma solução de TI



Falta de visibilidade sobre a alocação de pessoas em projetos e em sustentação



Demandas grandes de evolução, que deveriam ser projetos, são tratadas como sustentação



Ausência de processo para priorização dos tíquetes de sustentação pelos demandantes



Falta de estruturação de papéis e responsabilidades na elaboração do ETP e TR

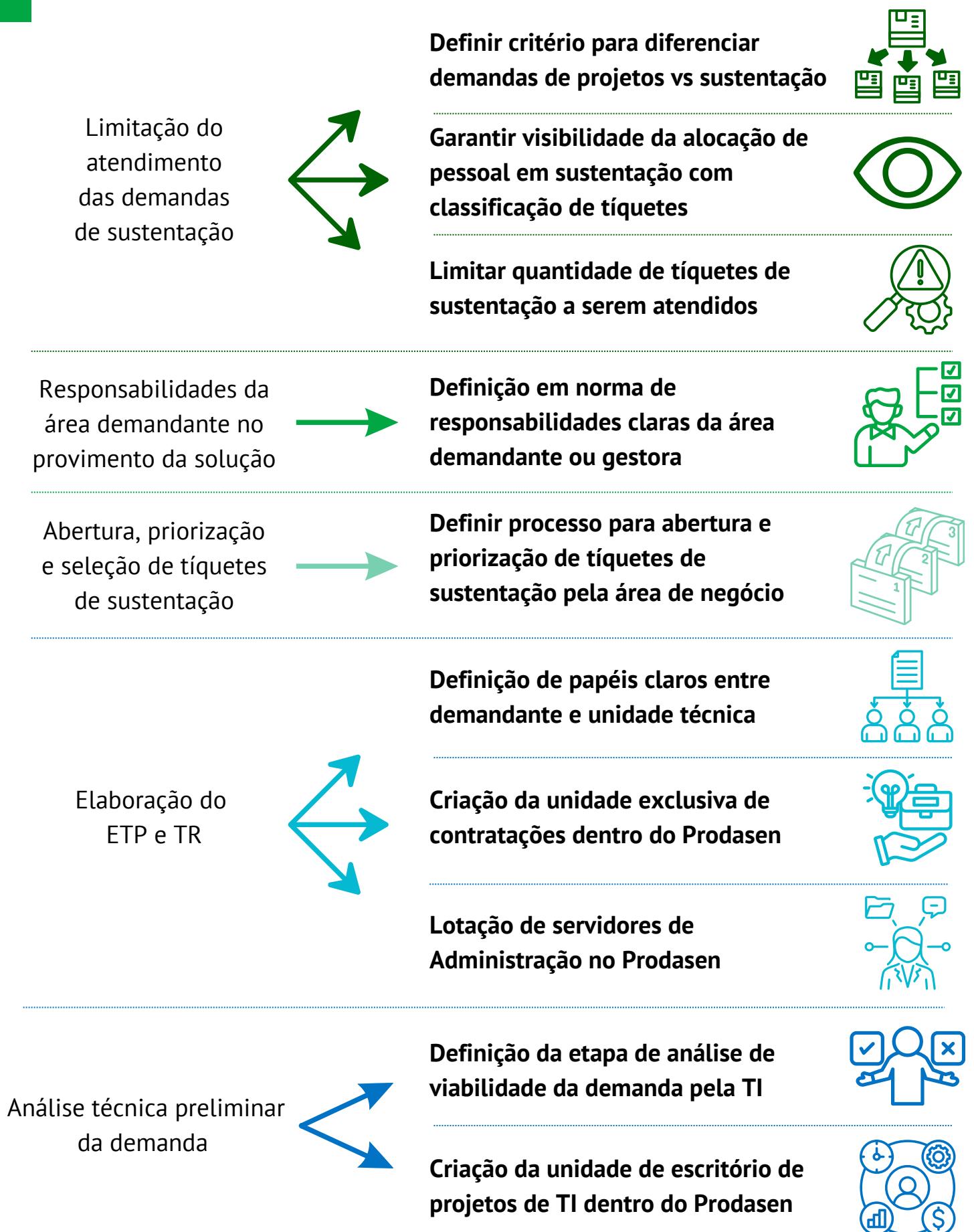


Análise preliminar inexistente ou insuficiente da demanda por uma solução de TI



Análise de Cenários

Principais soluções identificadas (benchmarking)





SENADO FEDERAL
Auditoria

RELATÓRIO DA CONSULTORIA Nº 1/2025 – COAUDTI/AUDIT/SF

Nome da Consultoria: Consultoria sobre capacidade de entrega de soluções de TI
Ano PAInt: 2025
Código PAInt: 75 e 157
Referência: 00200.018642/2024-94

1. Trata-se de relatório da Consultoria nº 1 / 2025 - COAUDTI /AUDIT, cujo objeto foi a realização de diagnóstico da capacidade de entrega de soluções de tecnologia da informação (TI) pelo Prodasen – visando identificar causas estruturais, operacionais e estratégicas que impactam a efetividade das entregas –, bem como o levantamento e a análise de alternativas que possam aprimorar os processos de desenvolvimento e contratação dessas soluções.
2. A unidade demandante – Diretoria-Executiva de Gestão (DIREG) – preencheu o Formulário de Solicitação de Consultoria (NUP 00100.182564/2024-17), encaminhado à AUDIT por autoridade competente para solicitar essa espécie de ação de controle, conforme estabelecido no art. 206 do Regulamento Administrativo do Senado Federal (RASF).
3. Ao justificar o pedido de consultoria, a DIREG relatou que:

A percepção da Administração da Casa é que a capacidade de desenvolvimento de soluções de TI pelo Prodasen não tem conseguido fazer frente a uma fila de demandas crescente e significativa. Efetuados esforços para aumento do quadro de servidores efetivos, bem como aditivos aos contratos de “fábrica de



AUDITORIA
SENADO FEDERAL



SENADO FEDERAL
Auditoria

software”, entre outras iniciativas, não se percebeu aumento proporcional na capacidade de entrega de novas soluções.

4. Assim, segundo o Formulário de Solicitação de Consultoria, os resultados esperados do trabalho requisitado à AUDIT deveriam incluir:

- Diagnóstico fundamentado dos principais fatores que impactam a capacidade do Prodases de atender, de forma efetiva, às demandas por soluções de TI; e
- Apresentação e análise de alternativas organizacionais e operacionais, preferencialmente advindas de benchmarkings, que possam aprimorar os processos de desenvolvimento e contratação de soluções de TI, com vistas ao aumento da capacidade de entrega e ao melhor atendimento das demandas institucionais.

5. Ato contínuo, a demanda de consultoria foi analisada e admitida pelo Auditor-Geral, à luz dos requisitos previstos nos arts. 53 e 105 do Manual de Normas Operacionais da AUDIT (NUP 00100.018052/2025-71). Para a sua execução, foram designados servidores lotados na COAUDTI, na COAUDGEP e no Gabinete da AUDIT, conforme Portaria do Auditor-Geral nº 1, de 2025 (NUP 00100.018945/2025-16).

6. Para, então, subsidiar a fase de planejamento da consultoria, foi realizada uma Análise Preliminar do Objeto (NUP 00100.055372/2025-10), analisando aspectos gerais da unidade solicitante, do objeto da consultoria e os normativos relacionados a ele. Na conclusão desse papel de trabalho, foram estabelecidos, além do próprio diagnóstico preliminar, a espécie de consultoria a ser realizada – qual seja, o assessoramento.



SENADO FEDERAL

Auditoria

7. Em seguida, a equipe de consultores da AUDIT elaborou o Plano de Consultoria (NUP 00100.073305/2025-79), no qual foi previsto o seguinte escopo para o trabalho:

Processo de trabalho	Escopo a ser analisado
Gestão da capacidade operacional	I. Estimativa de capacidade de entrega; II. Visibilidade sobre alocação de recursos.
Gestão de Portfólio de projetos de soluções de TI	I. Ciclo de vida da demanda por soluções de TI, desde a sua formalização, estimativa de recursos, análise, provimento e monitoramento.
Processo de desenvolvimento de software e gestão do conhecimento	I. Normatização e acompanhamento do Processo de Desenvolvimento de Sistemas; II. Documentação de sistemas; III. Gestão do Conhecimento.
Terceirização das atividades de desenvolvimento e sustentação	I. Contratação de serviços de desenvolvimento e manutenção de software; II. Papel dos líderes técnicos.
Gestão da alocação de esforços entre desenvolvimento (projetos) e sustentação de sistemas	I. Alocação de servidores na sustentação de sistemas.



AUDITORIA
SENADO FEDERAL



SENADO FEDERAL

Auditoria

Contratação de soluções de mercado prontas	I. Condições organizacionais e operacionais relacionadas à instrução de contratações de softwares prontos; II. Decisão entre desenvolver internamente ou adquirir soluções prontas; III. Nível de envolvimento das áreas de negócio na definição das soluções de TI.
Gestão de pessoas	I. Avaliação da estrutura de pessoal; II. Seleção e desenvolvimento de competências.

8. No mesmo Plano, também foram estabelecidas quais seriam as entregas a serem realizadas pela equipe de consultoria ao final de cada etapa:

Etapa	Produto	Data prevista para conclusão
1. Diagnóstico e análise	Matriz de Diagnóstico e Análise do Objeto	31/07/2025
2. Construção de cenários	Matriz de Possíveis Cenários de Decisão	30/09/2025
3. Encerramento	Relatório de Consultoria	20/10/2025

9. Para alinhar expectativas quanto a esses aspectos essenciais da consultoria a ser realizada, a AUDIT e a DIREG firmaram o Termo de Compromisso



SENADO FEDERAL
Auditoria

da Consultoria (NUP 00100.073318/2025-48), no qual restou consignada a concordância da unidade demandante quanto ao consignado no Plano de Consultoria.

10. Na sequência, ingressando na fase de execução, a equipe concentrou esforços para diagnóstico fundamentado dos principais fatores que impactam a capacidade do Prodasesn de atender, de forma efetiva, às demandas por soluções de TI. Para tanto, foram utilizadas as seguintes técnicas:

- a. Entrevistas semiestruturadas, com servidores do Prodasesn, da DIREG, do EGOV e de unidades demandantes de soluções de TI, bem como de unidades responsáveis por etapas da instrução de contratações de soluções prontas (como SADCON e ADVOSF);
- b. Análise documental de PDTIs e documentos relacionados, processos de contratação de soluções prontas, editais de concurso e regulamentos administrativos do Senado e de outros órgãos;
- c. Análise de dados de contratações de soluções prontas realizadas no âmbito do Senado;
- d. Modelagem do processo de desenvolvimento de soluções no Senado;
- e. *Benchmarking* com unidades de TI de outros 6 órgãos públicos: Tribunal de Contas da União (TCU), Câmara dos Deputados (CD), Tribunal Superior Eleitoral (TSE), Superior Tribunal de Justiça (STJ), Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT) e Banco Central (Bacen).



SENADO FEDERAL
Auditoria

11. Em uma Matriz de Diagnóstico e Análise (NUP 00100.134811/2025-41), foram, então, listados os 35 problemas identificados pela equipe da Consultoria, os quais também foram analisados em possíveis causas e impactos, organizados conforme seu risco atrelado e classificados em gravidade, urgência e tendência (resultando na indicação de 11 problemas com maior criticidade).

12. A referida Matriz foi apresentada ao Diretor e ao Coordenador Geral do Prodasen, em 04/09/2025, bem como ao Diretor-Executivo de Gestão e sua equipe, em 11/09/2025 (NUP 00100.190921/2025-93). Embora tenham feito considerações pontuais sobre alguns dos problemas identificados pela AUDIT, tanto o Prodasen quanto a DIREG manifestaram aquiescência com o conteúdo do documento.

13. Na etapa seguinte da Consultoria, buscou-se levantar cenários de tomada de decisão que a gestão poderia seguir para resolver ou atenuar parte ou a totalidade dos problemas apontados na etapa anterior, bem como tratar devidamente os riscos também levantados.

14. Para consolidar o trabalho dessa etapa, optou-se por elaborar o Relatório de Análise de Cenários Identificados (NUP 00100.179503/2025-45) — formato que permitiu detalhar, de forma estruturada e comparativa, os diferentes caminhos possíveis para o enfrentamento dos problemas diagnosticados.

15. Nesse papel de trabalho, foram apresentadas as boas práticas identificadas nos órgãos de referência consultados durante o *benchmarking*, relacionadas aos problemas apontados na etapa de Diagnóstico e Análise do Objeto, de modo a subsidiar a construção de cenários de decisão aplicáveis ao contexto do Senado Federal.

16. O referido Relatório – cuja apresentação ao Prodasen e à DIREG está prevista para 06/11/2025 – consolidou um conjunto de alternativas fundamentadas em



SENADO FEDERAL
Auditoria

experiências exitosas da Administração Pública. As propostas abrangem, entre outros aspectos, a estruturação dos processos de gestão de demandas, portfólio e projetos de TI, a modernização de sistemas legados, a racionalização das atividades de sustentação, a definição de metodologias de desenvolvimento, a ampliação do perfil técnico das equipes e a criação de estruturas transversais de apoio às contratações e à gestão de projetos.

17. Assim, considerando que todas as etapas e entregas previstas no Plano de Consultoria foram integralmente executadas, a Consultoria nº 1/2025 foi dada por concluída, com o cumprimento pleno dos objetivos pactuados. O trabalho proporcionou à Administração um diagnóstico aprofundado das causas estruturais que impactam a capacidade de entrega de soluções de TI, bem como um conjunto consistente de cenários e alternativas de aprimoramento, capazes de subsidiar decisões estratégicas voltadas ao fortalecimento da governança, da eficiência e da geração de valor das iniciativas de tecnologia no âmbito do Senado Federal.

18. Por fim, caso a Administração considere oportuno que a AUDIT verifique o andamento das soluções oriundas da execução deste trabalho, poderá solicitar formalmente à AUDIT nova ação de consultoria na espécie “acompanhamento”, nos termos do art. 109 do Manual de Normas Operacionais da AUDIT.

Brasília, 17 de outubro de 2025.

(Assinado digitalmente)
ANDRÉ LUIS SOARES DA PAIXÃO
Consultor-líder

(Assinado digitalmente)
YURI MORAIS BEZERRA
Consultor-líder técnico

(Assinado digitalmente)
ALLAN DEL CISTIA MELLO
Consultor-técnico gerencial

(Assinado digitalmente)
HELEN CRISTINA BRAGA COUTINHO
Consultor-técnico





SENADO FEDERAL

Auditoria

(Assinado digitalmente)

YURI ALISSON CARRARO ALENCAR
Consultor-técnico

(Assinado digitalmente)

BRUNO MARTINS BORBA
Consultor-técnico

(Assinado digitalmente)

DAVID AMARAL SANTOS
Consultor-técnico

(Assinado digitalmente)

BRENO GOMES DA SILVA MESQUITA
Consultor-técnico

