



MINISTÉRIO DA
DEFESA

Secretaria de
Controle Interno



RELATÓRIO DE CONSULTORIA

Convênios

Departamento do Programa Calha Norte
(DPCN)



Sumário Executivo

O trabalho caracterizou-se pela prestação de serviço de consultoria no processo de gestão de convênios no âmbito do Departamento do Programa Calha Norte (DPCN), a pedido da Secretaria-Geral (SG) do Ministério da Defesa (MD).

Seu objetivo consistiu em prestar apoio no aperfeiçoamento da governança do processo em comento, especialmente no que se refere ao reporte da gestão perante as exigências estabelecidas pela alta administração da Pasta.

As ações de melhoria foram propostas mediante assessoramento da equipe de consultoria perante a SG e os responsáveis pelo DPCN.

O aperfeiçoamento do processo de governança por meio das ações de melhoria propostas contribuirão para: (i) garantir a transparência, prestação de contas e eficácia na avaliação e acompanhamento dos convênios; (ii) monitorar de forma mais eficiente o andamento dos convênios, antecipar problemas e tomar ações corretivas de maneira oportuna; e (iii) facilitar a coleta, análise e compartilhamento de informações relevantes pela governança de forma eficiente.

1. INTRODUÇÃO

Trata-se da apresentação dos resultados dos trabalhos de Consultoria, cuja demanda foi protocolizada no Termo de Formalização de Consultoria nº 01/2023 (NUP 60010.000091/2023-91), com o objetivo de prestar apoio ao aperfeiçoamento da governança na gestão de convênios realizada pelo Departamento do Programa Calha Norte (DPCN), mediante proposição de ações de melhoria.

A justificativa apresentada pela Secretaria-Geral (SG) do Ministério da Defesa (MD) para a solicitação do trabalho foi a dimensão e importância do Programa, cuja atuação abrange 10 estados e 783 municípios (6366515), necessitando, assim, do apoio da Secretaria de Controle Interno (CISSET) por meio do serviço de consultoria.

O objeto do trabalho abrangeu o **processo de reporte da gestão de convênios à alta administração**, como mecanismo fundamental de transparência, de prestação de contas e de *accountability* da governança.

2. DIAGNÓSTICO

Necessidade de aperfeiçoar o processo de governança no monitoramento e reporte dos resultados alcançados pelos convênios geridos pelo Departamento do Programa Calha Norte.

Mediante atuação do DPCN, o MD celebra convênios que visam administrar um projeto de desenvolvimento civil e militar em várias regiões do país, cujo escopo de atuação deve estar alinhado com as diretrizes estabelecidas pelo Órgão.

E para garantir a eficiência, transparência e eficácia dessas parcerias, é essencial que estejam estabelecidas práticas sólidas de governança. Nesse caso em específico, a governança entre Ministério, como alta administração, e DPCN, como gestor dos convênios, abrangeria a definição de responsabilidades, a transparência na alocação de recursos, a prestação de contas e o monitoramento periódico para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados de forma adequada.

Para o diagnóstico desses aspectos, foram realizadas reuniões com os responsáveis pelo DPCN, bem como a aplicação de questionário mediante a plataforma *Microsoft Forms*, no qual foram demandadas informações sobre as práticas de gestão e de relação com a governança do MD.

Especificamente quanto ao monitoramento periódico, o diagnóstico revelou que – não obstante o DPCN elaborar e controlar dados dos convênios, incluindo aspectos orçamentários, financeiros e de resultados, sistematizados em painéis de informações no *Business Intelligence (BI)* – há uma lacuna no que diz respeito ao reporte à governança.

Embora seja uma prática da gestão do Calha Norte a comunicação de seus resultados a partir de reuniões eventuais entre a direção do Programa e a alta administração do MD, não há uma rotina estruturada de comunicação em termos de formato, periodicidade e conteúdo. A ausência de um reporte formal e regular pode resultar em uma comunicação ineficaz e, por conseguinte, gerar certa dificuldade para a governança monitorar adequadamente o andamento e os resultados dos convênios celebrados. Essa situação impacta diretamente a capacidade da governança de tomar decisões, identificar problemas, antecipar desafios e agir proativamente para garantir a eficácia e conformidade dos convênios geridos pelo DPCN.

Portanto, o diagnóstico aponta a necessidade de implementação de uma rotina de reporte à governança, que seja consistente, formal e abrangente em termos de formato de comunicação, de frequência de envio e de conteúdo estabelecido. Essa medida é importante para preencher a lacuna identificada, fortalecer a comunicação entre o DPCN e a alta administração do MD, permitindo uma avaliação mais precisa dos convênios e garantindo a eficácia e transparência no gerenciamento dessa parcerias.

3. AÇÕES DE MELHORIA

Com base no diagnóstico apresentado, relacionado à falta de uma rotina estruturada de reporte à governança pelo Departamento do Programa Calha Norte, são indicadas as seguintes ações:

1. **Estabelecer procedimentos formais de reporte:** É fundamental à gestão desenvolver procedimentos claros para o reporte à governança, definindo formato de relatório, periodicidade de envio e o conteúdo a ser incluído, e que tenham previsão normativa.
2. **Definir indicadores-chave de performance (KPIs) para o reporte:** Identificar e estabelecer indicadores-chave de performance, abrangendo os aspectos orçamentários, financeiros e de resultados, para comporem as informações necessárias ao processo de reporte.
3. **Implementar um sistema de reporte automatizado e tempestivo:** Empregar a tecnologia *Business Inteligente (BI)*, já utilizada amplamente pelo DPCN, para automatizar o sistema de reporte à governança, facilitando a coleta, análise e compartilhamento de informações relevantes com a governança, de maneira oportuna.
4. **Capacitar continuamente a equipe responsável pelo reporte:** Garantir que a equipe responsável pela geração e envio dos relatórios tenha o treinamento e a capacitação necessários para desempenhar suas funções de forma eficaz e asseverar a qualidade e precisão das informações apresentadas.
5. **Implementar mecanismos de acompanhamento da eficácia do processo de reporte:** É importante estabelecer mecanismos de monitoramento e avaliação contínua do processo de reporte à governança, a fim de identificar possíveis melhorias, ajustes necessários e assegurar que as informações estejam sendo comunicadas de maneira eficaz.
6. **Estabelecer diretrizes claras de acompanhamento:** Com base nos dados e informações fornecidos no reporte, a governança pode definir diretrizes claras de acompanhamento para os convênios, estabelecendo metas, prazos e critérios de avaliação mais precisos, tomando decisões embasadas em dados.

CONCLUSÃO

Esta consultoria foi realizada com o objetivo de prestar apoio ao aperfeiçoamento do processo de governança da gestão dos convênios geridos pelo Departamento do Programa Calha Norte (DPCN), mediante assessoramento, especialmente no que se refere aos mecanismos de monitoramento e reporte de resultados.

Diante do diagnóstico que evidenciou a ausência de um reporte estruturado à governança no DPCN, em conjunto com as ações de melhoria propostas, espera-se que sejam superadas eventuais lacunas de transparência e dificuldades para a governança monitorar adequadamente tanto o andamento quanto os resultados dos convênios.

Com um reporte estruturado e consistente, a governança terá acesso a informações relevantes, precisas e atualizadas para avaliar o desempenho dos convênios, identificar oportunidades de melhoria e tomar decisões embasadas em dados concretos. A implementação dessas ações de melhoria não só fortalecerá a governança dos convênios, mas também promoverá uma gestão mais transparente, eficaz e responsável, garantindo a efetividade e a conformidade das parcerias gerenciadas pelo Programa Calha Norte.

Thiago Ferreira Sardinha
Auditor - Assistente

Tiana Santana Cabral
Assistente

Luciana Sales Marques Laignier
Coordenadora-Geral de Orientação Institucional