



**CGU**

Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União

# RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste - Sudeco

*Exercício 2018*

19 de novembro de 2018

**Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União - CGU**  
**Secretaria Federal de Controle Interno**

*RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO*

Órgão: **MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL**

Unidade Examinada: **Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste - Sudeco**

Município/UF: **Brasília/Distrito Federal**

Ordem de Serviço: **201801712**

**Missão**

Promover o aperfeiçoamento e a transparência da Gestão Pública, a prevenção e o combate à corrupção, com participação social, por meio da avaliação e controle das políticas públicas e da qualidade do gasto.

**Auditoria Anual de Contas**

A Auditoria Anual de Contas tem por objetivo fomentar a boa governança pública, aumentar a transparência, provocar melhorias na prestação de contas dos órgãos e entidades federais, induzir a gestão pública para resultados e fornecer opinião sobre como as contas devem ser julgadas pelo Tribunal de Contas da União.

# QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO PELA CGU?

## Linha de Atuação:

Auditoria Anual de Contas.

## Unidade Examinada:

Superintendência de Desenvolvimento do Centro-Oeste – Sudeco Escopo:

- 1) Avaliação da conformidade das peças do processo de contas;
- 2) Avaliação dos resultados quantitativos e qualitativos da gestão;
- 3) Avaliação dos indicadores da gestão da UPC instituídos para aferir o desempenho da sua gestão;
- 4) Avaliação da gestão das transferências concedidas;
- 5) Avaliação do cumprimento das deliberações do TCU; e
- 6) Avaliação do cumprimento das recomendações da CGU.

## Referencial Legal:

Lei nº 8.443/1992

IN TCU nº 63/20110

DN TCU nº 161 e 163/2017

Portaria CGU/SE nº 500/2016

## POR QUE A CGU REALIZOU ESSE TRABALHO?

A auditoria anual nas contas tem por objetivo fomentar a boa governança pública, aumentar a transparência, provocar melhorias na prestação de contas dos órgãos e entidades federais, induzir a gestão pública para resultados, com vistas a instruir o processo de prestação de contas que subsidiará o julgamento pelo Tribunal de Contas da União (TCU).

## QUAIS AS CONCLUSÕES ALCANÇADAS PELA CGU? QUAIS AS RECOMENDAÇÕES QUE DEVERÃO SER ADOTADAS?

De acordo com os achados desta auditoria, pode-se concluir que a gestão da Sudeco no exercício de 2017 ocorreu a contento, embora possua necessidade de aperfeiçoamento, em especial no que diz respeito a uma maior aderência da carteira de projetos à disponibilidade orçamentária, no reforço do seu quadro de servidores, que tem posto em risco a qualidade e tempestividade de análises de convênios, assim como nos instrumentos de monitoramento e controle. Verificou-se também que não foram implantados o Planejamento Estratégico, Gestão de Riscos e indicadores de desempenho, que são necessários para a tomada de decisões pela unidade examinada.

# LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AAC: Auditoria Anual de Contas

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas

Auditoria: Auditoria Interna da Sudeco

Condel: Conselho Deliberativo do Desenvolvimento do Centro-Oeste

Coaride: Conselho Administrativo da Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno

CGU: Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União

DN: Decisão Normativa

ENAP: Escola Nacional de Administração Pública

FDCO: Fundo de Desenvolvimento do Centro-Oeste

PEDCO: Plano Estratégico e Desenvolvimento do Centro-Oeste

MI: Ministério da Integração Nacional

LOA: Lei Orçamentária Anual

Ouvidoria: Ouvidoria da Sudeco

DIPGF: Diretoria de Implementação de Programas e de Gestão de Fundos

PNDR: Política Nacional de Desenvolvimento Regional

CNDR: Conselho Nacional de Desenvolvimento Regional

SGDR: Sistema de Governança do Desenvolvimento Regional

Sudam: Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia

Sudeco: Superintendência de Desenvolvimento do Centro-Oeste

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>6</b>
<b>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES</b>	<b>7</b>
<b>RESULTADOS DOS EXAMES</b>	<b>9</b>
1. Avaliação da conformidade das peças	9
2. Resultados quantitativos e qualitativos alcançados na Gestão	10
2.1. Resultados alcançados com a execução da Ação 8902 segundo a LOA 2017	11
2.2. Metas do 4º Ciclo de Avaliação de Desempenho (01/11/2016 a 31/10/2017)	13
3. Supervisão do Fundo de Desenvolvimento do Centro-Oeste - FDCO	14
4. Elaboração de Indicadores a serem utilizados pela Sudeco	17
5. Melhorias na Gestão de Transferências Voluntárias	25
6. Acompanhamento de recomendações da CGU	27
7. Acompanhamento de determinações do TCU	31
8. Avaliação do Sistema de Controles Internos	33
8.1. Necessidade de aprimoramentos no Ambiente de Controle	33
8.2. Demora na implementação de Gestão de Riscos	34
8.3. Falta de normatização e implementação de melhorias das Atividades de Controle	35
8.4. Informação e Comunicação	36
8.5. Ausência de Monitoramento	36
<b>RECOMENDAÇÕES</b>	<b>37</b>
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>37</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>40</b>
<b>I – MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE EXAMINADA E ANÁLISE DOS AUDITORES</b>	

# INTRODUÇÃO

O presente Relatório se refere à Auditoria Anual de Contas - AAC realizada em razão da prestação de contas, referente ao exercício de 2017, da Superintendência de Desenvolvimento Centro-Oeste – Sudeco, autarquia sob regime especial vinculada ao Ministério da Integração Nacional – MI, dedicada a promover o desenvolvimento regional, de forma includente e sustentável, com integração competitiva da base produtiva regional dos Estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás e o Distrito Federal na economia nacional e internacional, nos termos da Lei Complementar nº 129, de 8 de janeiro de 2009.

O relatório de Auditoria Anual de Contas, assim como o Certificado de Auditoria e o Parecer do Dirigente, são elaborados por este órgão de Controle Interno e compõem as peças da prestação de contas da Sudeco, que irão subsidiar o julgamento dos responsáveis pelo Tribunal de Contas da União (TCU).

O escopo da Auditoria foi definido em reunião realizada, em 09 de outubro de 2018, entre a Secretaria de Controle Externo do Desenvolvimento Econômico – Secex Desenvolvimento/TCU e a Coordenação Geral das Áreas de Integração Nacional e Meio Ambiente – CGIMA/CGU, englobando as seguintes análises:

- **Resultados quantitativos e qualitativos:** análise dos avanços na implementação de ação finalística da Lei Orçamentária Anual 2017 – LOA e de metas traçadas no 4º Ciclo de Avaliação de Desempenho da Instituição – período de 01/11/16 a 31/10/17;
- **Indicadores:** análise das informações sobre a elaboração e formalização do Planejamento Estratégico e construção de indicadores desenvolvidos conjuntamente pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP e a Sudeco, em decorrência de dois Termos de Cooperação assinados em 2017 e 2018;
- **Gestão das Transferências:** Avaliar os controles internos administrativos na área de transferências da Autarquia, monitorando a evolução do cenário da gestão das transferências voluntárias nos anos de 2014 e 2017;
- **Monitoramento das recomendações emitidas pela CGU;**
- **Recomendações do Tribunal de Contas da União (TCU):** Verificação acerca da existência de recomendações do TCU específicas para a CGU e o acompanhamento das deliberações do Acórdão TCU 2.640/2016-Plenário, que julgou as contas anuais da Sudeco, exercício de 2014;
- **Controles internos:** avaliação dos controles internos administrativos, em Nível de Entidade (Sudeco), nas ações desenvolvidas com vistas a garantir que seus objetivos sejam atingidos.

Além disso, esta CGU avaliou a conformidade das peças incluídas no Sistema e-Contas e informações sobre a supervisão feita pela autarquia no Fundo de Desenvolvimento do Centro-Oeste - FDCO.

Os trabalhos de campo foram realizados em Brasília, no período de 08 de outubro de 2018 a 01 de novembro de 2018, por meio da análise de documentos e consolidação de informações coletadas ao longo do exercício sob exame e a partir da apresentação do processo de contas pela unidade auditada, em estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao Serviço Público Federal.

## **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES**

A estrutura organizacional da Sudeco é composta por órgãos colegiados, órgãos de assistência direta e imediata ao Superintendente da Sudeco, órgãos seccionais e órgãos específicos/singulares, conforme o Anexo I ao Decreto nº 8.277, de 27 de junho de 2014, com as competências detalhadas a seguir:

### **Órgãos Colegiados:**

#### **I - Conselho Deliberativo do Desenvolvimento do Centro-Oeste (Condel)**

**Composição:** Governadores de estados, Ministros, representantes de municípios e das classes empresarial e trabalhadores, e presidido pelo Ministro de Estado do Ministério da Integração Nacional.

**Principais Atribuições:** Aprovação dos planos, diretrizes de ação e propostas de políticas públicas que priorizem as iniciativas voltadas para a promoção dos setores relevantes da economia regional e o acompanhamento dos seus trabalhos, diretamente ou mediante comitês temáticos, cuja composição, competência e forma de operação constarão do regimento interno do Conselho.

#### **II - Conselho Administrativo da Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno (Coaride)**

**Composição:** Ministro de Estado da Integração Nacional, que o preside, Diretor-Presidente da Sudeco, representantes de ministérios, representantes do Distrito Federal, Goiás e Minas Gerais.

**Principais Atribuições:** Responsável por aprovar e supervisionar planos, programas e projetos para o desenvolvimento integrado da RIDE.



### **III - Diretoria Colegiada**

**Composição:** Presidida pelo Superintendente da Sudeco e composta por mais 3 (três) diretores.

**Principais Atribuições:** cabe-lhes a administração geral da Autarquia e o cumprimento das diretrizes estabelecidas pelo Conselho Deliberativo do Desenvolvimento do Centro-Oeste, na forma do regulamento a ser expedido pelo Ministério da Integração Nacional, cabendo-lhes a administração geral da Autarquia.

#### **Órgãos de assistência direta e imediata ao Superintendente da Sudeco:**

**I - Gabinete:** responsável por assistir o Superintendente em sua representação política e social, nas relações públicas e no preparo e despacho de seu expediente pessoal e de sua pauta de audiências, dentre outras atividades.

**II - Ouvidoria:** responsável por oferecer canais diretos, ágeis e imparciais para a recepção de informações, reclamações, críticas, comentários, elogios e sugestões da sociedade, bem como do público interno, em relação à Sudeco, e outras atividades.

#### **Órgãos Seccionais:**

**I - Procuradoria Federal:** responsável por prestar assessoria jurídica no âmbito da SUDECO, e outras atividades.

**II - Auditoria-Geral:** responsável por verificar a conformidade às normas vigentes dos procedimentos de natureza contábil, financeira, orçamentária, patrimonial, de recursos humanos e operacional, e outras atribuições específicas.

**III - Diretoria de Administração (DA):** responsável por planejar, coordenar, orientar, acompanhar e avaliar a execução das atividades de análise das prestações de contas de convênios, acordos e instrumentos congêneres celebrados pela Sudeco, dentre outras atividades.

#### **Órgãos Específicos Singulares/Subunidades Estratégicas:**

**I - Diretoria de Planejamento e Avaliação (DPA):** responsável por formular, em articulação com o Ministério da Integração Nacional e outros órgãos públicos e entidades representativas da sociedade civil, os planos, programas e ações para o desenvolvimento regional, e em especial o Plano Regional de Desenvolvimento do Centro-Oeste, em consonância com a Política Nacional de Desenvolvimento e subsidiar o Ministério da Integração Nacional e o Ministério do Planejamento, Orçamento e

Gestão na elaboração do plano plurianual, da lei de diretrizes orçamentárias e da lei orçamentária anual em relação aos projetos e atividades prioritários para o Centro-Oeste, para assegurar a diferenciação regional das políticas públicas nacionais que sejam relevantes para o desenvolvimento da região, e outras atividades.

**II - Diretoria de Implementação de Programas e de Gestão de Fundos (DIPGF):** responsável por coordenar a execução dos programas de desenvolvimento regional do Governo Federal direcionados ao Centro-Oeste, e supervisionar, acompanhar, avaliar o desempenho e monitorar a aplicação dos recursos do FCO e do FDCO em articulação com o Ministério da Integração Nacional, dentre outras atividades.

Nos tópicos seguintes serão detalhados os itens definidos no escopo, seguidos da conclusão da equipe de auditoria.

## RESULTADOS DOS EXAMES

### 1. Avaliação da conformidade das peças

A DN TCU nº 161/2017 dispõe acerca das unidades prestadoras de contas que devem apresentar relatório de gestão referente ao exercício de 2017, especificando a forma, os conteúdos e os prazos de apresentação, nos termos do art. 3º da IN TCU nº 63/2010. Adicionalmente, a Portaria TCU nº 65/2018 dispõe sobre orientações quanto à elaboração de conteúdo dos relatórios de gestão referentes ao exercício de 2017, com base na DN TCU nº 161/2017.

Destarte, o objetivo da avaliação da equipe de auditoria é verificar a conformidade das peças de que trata o art. 13 da IN TCU nº 63/2010 sob os seguintes aspectos:

- a) se a unidade jurisdicionada elaborou todas as peças a ela atribuídas pelas normas do TCU para o exercício de referência; e
- b) se as peças contemplam os formatos e conteúdos obrigatórios nos termos das DNs TCU nº 161/2017 e nº 163/2017 e da Portaria TCU nº 65/2018.

Como resultados dos exames, registra-se, no quadro 1 a seguir, as inobservâncias do Relatório de Gestão aos normativos do processo de prestação de contas citados:

*Quadro 1 – Verificação da Conformidade das Peças – Inobservâncias no Relatório de Gestão*

Seções do RG	Descrição do Conteúdo	Análise CGU
Relacionamento com a Sociedade.	Informar sobre as medidas adotadas para garantir o acesso fácil aos seus serviços, produtos e instalações por	O Relatório não traz informações sobre as medidas adotadas pela autarquia para propiciar a acessibilidade aos produtos,

Seções do RG	Descrição do Conteúdo	Análise CGU
	cidadãos portadores de alguma deficiência.	serviços e instalações para portadores de alguma deficiência.
Tratamento de recomendações do Órgão de controle Interno	A autarquia deve apresentar uma visão gerencial sobre as recomendações do órgão de controle interno, apresentando os principais números e resultados.	Embora existam os registros das recomendações no item 9.2, do Relatório, não foi apresentada uma visão gerencial contendo os principais números e resultados, abordando, em especial, recomendações expedidas no Relatório de Auditoria nº 201503415-Exercício de 2014.

Fonte: Relatório de Gestão da Sudeco – Exercício de 2017.

Ao consultar os apontamentos listados no *Quadro 1*, a Sudeco assim se manifestou: “Ao analisar as informações solicitadas à Sudeco no sistema e-contas (0103633), não foi verificado o subitem relacionado a “medidas adotadas para garantir o acesso fácil aos seus serviços, produtos e instalações por cidadãos portadores de alguma deficiência”. Entretanto, após o recebimento das Solicitações de Auditoria nº 201801712/011 (0103490) e 012 (0103553), a Ouvidoria, por meio do Memorando nº 637/2018/OUVIDORIA - SUDECO (0104291), e a Divisão de Logística, por meio do DESPACHO/DIVLOG/CGSLTI/DA - SUDECO (0104500), enviaram informações à Auditoria-Geral da Sudeco a respeito de medidas para garantir a acessibilidade aos produtos, serviços e instalações da autarquia”. Cabe ressaltar que esses documentos (0103629, 0103631, 0103633, 0104291 e 0104500) foram enviados ao Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União por meio do Ofício nº 2321/2018/AUDITORIA - SUDECO (0105285). Em relação ao tratamento de recomendações do órgão de controle interno, esse assunto foi abordado no subitem 9.2 do Relatório de Gestão da Sudeco. A autarquia informou as recomendações feitas pelo Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, bem como apresentou as providências adotadas com os respectivos resultados obtidos. A abordagem restringiu-se às recomendações feitas no exercício de 2017, em consonância com o que dispôs a orientação do Tribunal de Contas da União (TCU) acerca das informações a serem tratadas nesse subitem (0108069). Além disso, a Sudeco já possui uma rotina de verificação da conformidade das informações do Relatório de Gestão com os normativos de prestação de contas do TCU. Em 2017, houve a edição da Portaria nº 45, de 07 de fevereiro de 2018 (0108071), que criou um grupo de trabalho composto por colaboradores de diversas áreas da entidade com o intuito de coletar as informações solicitadas pelo TCU, consolidá-las de acordo com os normativos e orientações dos órgãos de controle e enviar o Relatório de Gestão ao corpo diretivo da Sudeco para análise. A versão final do documento foi aprovada pela Diretoria Colegiada da autarquia em sua 62ª reunião ordinária, realizada em 26 de junho de 2018 (0108072)”.

Tendo em vista o exposto, considerando as ausências de informações específicas sobre as medidas adotadas para garantir a acessibilidade de portadores de alguma deficiência aos serviços da Unidade, e de uma visão gerencial sobre o atendimento as recomendações da CGU constantes do Relatório de Gestão da Unidade registrado no sistema e-Contas, resta-nos recomendar a revisão das responsabilidades dos dirigentes da UPC para garantir a qualidade da declaração da gestão. Entende-se como necessário

o estabelecendo de rotina de verificação da conformidade das informações do Relatório de Gestão aos normativos de prestação de contas do TCU (decisões e portarias), inclusive definindo atribuições e responsabilidades das setoriais quanto à elaboração e consolidação de informações exigidas.

## **2. Resultados quantitativos e qualitativos alcançados na gestão**

Neste item, apresenta-se a síntese da avaliação dos resultados quantitativos e qualitativos da gestão da Sudeco, em especial quanto à eficácia e eficiência no cumprimento dos objetivos estabelecidos no Plano Plurianual PPA 2016/2019. Neste caso, observa-se que a autarquia não é responsável diretamente por nenhuma meta e objetivo de Programa de Governo, conforme consta do Anexo I, da Lei nº 13.249, de 13 de janeiro de 2016. Suas ações finalísticas foram norteadas pelo Plano Estratégico de Desenvolvimento do Centro-Oeste – PEDCO (2007-2020), que é uma base estratégica para futuros governos, com planos, diretrizes de ação e propostas de políticas públicas que priorizem as iniciativas voltadas para a promoção do desenvolvimento da economia regional submetidos, avaliados e aprovados pelo Condel. A Sudeco desempenha um papel de base do sistema de gestão para a execução do PEDCO. De acordo com a Resolução nº 4, de 21 de maio de 2012 DC/Sudeco/MI, que aprova o Regimento Interno da autarquia, compete à Diretoria Colegiada exercer a administração da autarquia. Observa-se que as Diretorias exercem as atividades finalísticas detalhadas a seguir:

- Planejar, coordenar, orientar, acompanhar e avaliar a execução das atividades de análise das prestações de contas de convênios, acordos e instrumentos congêneres (Diretoria de Administração – DA).
- Formular, em articulação com o MI e outros órgãos públicos e entidades, os planos, programas e ações, e em especial o Plano Regional de Desenvolvimento do Centro-Oeste – PRDCO, antigo PEDCO (Diretoria de Planejamento e Avaliação – DPA).
- Coordenar a execução dos programas de desenvolvimento regional, e supervisionar, acompanhar, avaliar o desempenho e monitorar a aplicação dos recursos do Fundo Constitucional do Centro-Oeste - FCO e do Fundo de Desenvolvimento do Centro-Oeste - FDCO em articulação com o Ministério da Integração Nacional - MI (Diretoria de Implementação de Programas e de Gestão de Fundos (DIPGF).

Diante do exposto, verifica-se que a autarquia atua de forma compartilhada com diversos ministérios, governos estaduais e municipais, entidades públicas e privadas na execução de programas de desenvolvimento da Região Centro-Oeste, tendo em sua estrutura gerencial, órgãos colegiados, presididos pelo MI, que traçam diretrizes, definição de metas e monitoramento dos programas de governos.

Segundo informações apresentadas no Relatório de Gestão-2017, a execução orçamentária finalística é definida por emendas parlamentares, com total falta de dotação discricionária, informando que *“Dessa forma, por não poder definir a destinação de seu orçamento e não poder escolher os projetos que serão realizados, a entidade fica impossibilitada de executar as políticas públicas de sua responsabilidade,*

*cabendo apenas atuar como uma intermediadora de interesses parlamentares para com suas bases eleitorais”.*

Informa, ainda, que o acompanhamento e avaliação da execução dos objetos pactuados ocorrem em cada convênio, e a avaliação de resultados se dá por meio de vistorias *in loco*, além das análises financeiras.

Diante do exposto, procura-se neste item apresentar os resultados das análises realizadas em relação aos avanços na execução de recursos orçamentários descritos na Lei Orçamentária Anual LOA – 2017, para a Ação 8902 - Promoção de Investimentos em Infraestrutura Econômica, do Programa 2029, bem como das Metas do 4º Ciclo de Avaliação de Desempenho, referente ao período de 01 de novembro de 2016 a 31 de outubro de 2017.

## **2.1 Resultados alcançados com a execução da Ação 8902 segundo a LOA 2017**

Segundo o Volume IV da Lei nº 13.414, de 10 de janeiro de 2017, a Lei Orçamentária Anual do exercício de 2017 fixou, para a Ação 8902 – Promoção de Investimentos em Infraestrutura Econômica, uma dotação inicial de R\$ 78.782.475,00, e após reprogramação, com dotação final de R\$ 44.979.306,00, visando apoiar 116 iniciativas voltadas para a integração da infraestrutura para a dinamização das atividades econômicas.

Na execução orçamentária e financeira, no exercício auditado, foram empenhados o montante de R\$ 39.060.765,67, os quais foram inscritos em sua totalidade em Restos a Pagar não processados. Segundo informações apresentadas pela Sudeco, foram apresentadas 210 propostas, sendo que foram aprovadas e assinadas 85, com vigência variando de 9 de outubro de 2017 a 30 de dezembro de 2021. As demais propostas não prosperaram, em parte devido a não apresentação de toda a documentação exigida dos proponentes.

Destaca-se que foram liquidados empenhos inscritos em Restos a Pagar de exercícios anteriores no montante de R\$ 41.438.150,00, o que quase supera a dotação final prevista para o exercício de 2017, conforme se observa na tabela 1 a seguir:

*Tabela 1 – Execução orçamentária e financeira de ação finalística – Exercício 2017. Moeda: R\$.*

Ação	Despesas Empenhadas – 2017	Despesas pagas - 2017	RP- Exercícios anteriores	RP – Exercícios anteriores
8902 - Promoção de Investimentos em Infraestrutura Econômica finalística.	39.060.765,67	0,00	59.950.091,00	41.438.150,00

Fonte: Dados do Tesouro Gerencial e do Relatório de Gestão – Exercício de 2017.

Segundo informações apresentadas pela autarquia, esta situação de liberações de recursos ocorre somente em exercícios posteriores à celebração dos convênios e se

deve a não disponibilização de recursos financeiros pelo Tesouro Nacional, ainda que tenha sido encaminhado à Programação Financeira. A Sudeco informou ainda que os restos a pagar ocorreram devido ao fato de os convenientes não terem cumprido todas as cláusulas exigíveis e não compreenderem que são responsáveis pela apresentação de documentos relativos a convênios firmados em gestões anteriores, o que atrasa as liberações de novas parcelas e apresentação tempestiva das prestações de contas.

Apesar das dificuldades enfrentadas no desempenho da missão institucional, a Sudeco tem implementado, nos últimos três anos, uma maior quantidade de transferências voluntárias para o desenvolvimento regional da Região Centro-Oeste, como se observa no gráfico 1 a seguir:

*Gráfico 1: Evolução da celebração de transferências voluntárias*



Fonte: Relatório de Gestão – Exercício de 2017.

## **2.2 Metas do 4º Ciclo de Avaliação de Desempenho (01/11/16 a 31/10/17)**

Em atendimento ao Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010, foram definidas as metas referentes à avaliação de desempenho institucional, segmentadas em: (a) metas globais, elaboradas, quando couber, em consonância com o Plano Plurianual - PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentárias LDO e a Lei Orçamentária Anual - LOA; e (b) metas intermediárias, referentes às equipes de trabalho, conforme se observa na Portaria nº 31, de 26 de janeiro de 2017, referente ao 4º Ciclo de Avaliação de Desempenho para o período de 01 de novembro de 2016 a 31 de outubro de 2017.

Pela Portaria nº 246, de 31 de outubro de 2017, divulgou-se o resultado das Metas do 4º Ciclo de Avaliação de Desempenho, detalhado na tabela 2 a seguir:

*Tabela 2 – Metas Intermediárias para o 4º Ciclo de Avaliação de Desempenho*

<b>METAS INTERMEDIÁRIAS</b>	<b>REALIZAÇÃO</b>	<b>RESULTADO OBTIDO</b>	<b>ÁREA RESPONSÁVEL</b>
1.1) Realizar 80% das vistorias a projetos/atividades programadas	91 vistorias realizadas/ 104 vistorias programadas	87,50%	DIPGF
2.1) Realizar o mínimo de 20 horas de capacitação por servidor no decorrer o referido ciclo de avaliação de desempenho.	3140 horas/ 108 servidores	29,07 horas por servidor	DA/RH
3.1) Disponibilizar 100% dos convênios celebrados pela SUDECO em seu site	39 convênios disponibilizados no site / 39 Convênios Celebrados	100%	DIPGF
3.2) Atender 100% das solicitações enviadas à Ouvidoria da SUDECO.	71 respostas efetuadas/ 71 solicitações realizadas	100%	Ouvidoria/ SisOuvidor/SIC
3.3) Atender 100% das solicitações enviadas à Ouvidoria do FCO.	15 respostas efetuadas/ 15 solicitações realizadas	100%	
3.4) Atender 100% das solicitações enviadas ao SIC	22 respostas efetuadas/ 22 solicitações realizadas	100%	
3.5) Responder em até 18 dias (média) às solicitações enviadas à Ouvidoria	943 dias 86 solicitações	11 dias	
4.1) Realizar 70% das auditorias programadas no Plano Anual de Atividades de Auditoria/PAINT até o final do 4º Ciclo de Avaliação de Desempenho	2 auditorias realizadas/ 5 auditorias programadas	40%	Auditoria
4.2) Atender 100% das diligências recebidas dos Órgãos de Controle Interno e Externo.	49 diligências atendidas/ 49 diligências recebidas	100%	
4.3) Analisar e Pré-Certificar 100% dos processos de Tomada de Contas instaurados.	3 processos pré-certificados/ 3 processos recebidos	100%	

Fonte: Portaria nº 246/2017.

Diante do exposto acima, verifica-se que a Sudeco tem atingido níveis satisfatórios de resultados, apesar de que as metas de realização de auditorias não foram atingidas (40%). O atingimento das metas de diligências e processo de tomadas de contas especial ocorreu de forma satisfatória, apesar da pequena estrutura da equipe de Auditoria Interna.

Assim, de forma geral, verifica-se que os resultados definidos na LOA, quanto à ação 8902, e na Portaria 31/2017-4º Ciclo de Avaliação de Desempenho, atingiram resultados satisfatórios.

### **3. Supervisão do Fundo de Desenvolvimento do Centro-Oeste - FDCO**

O Fundo de Desenvolvimento do Centro-Oeste – FDCO foi criado pela Lei Complementar nº 129, de 8 de janeiro de 2009, regulamentado pelo Decreto nº 8.067, de 14 de agosto de 2013. Trata-se de um fundo de natureza contábil, visando assegurar recursos para a realização de investimentos na área de atuação da superintendência em infraestrutura, serviços públicos e empreendimentos produtivos de grande capacidade germinativa de novos negócios e atividades produtivas. A Diretoria de Implementação de Programas e de Gestão de Fundos – DIPGF/Sudeco é responsável pela supervisão, avaliação de desempenho e monitoramento dos recursos do FDCO. A seleção e aprovação dos projetos de investimentos seguem as prioridades setoriais e especiais definidas pelo Condel/Sudeco. O agente operador preferencial é o Banco do Brasil S.A., sendo o FDCO também operado pela Caixa Econômica Federal.

No exercício de 2017, o orçamento do FDCO foi de R\$ 823.237.668,00, porém foram realizados somente R\$ 301.489.142,24 (36,62%), restando um saldo não utilizado de R\$ 521.748.525,76, decorrente da devolução de consultas prévias por falta de apresentação de documentos exigidos nos normativos e desistência da empresa, não tendo sido aprovados novos projetos.

Os recursos empenhados referiam-se aos seguintes projetos:

- Fibria-MS Celulose Sul Mato-Grossense LTDA. Construção e instalação de uma nova linha de produção de celulose branqueada de eucalipto, no município de Três Lagoas/MS (R\$ 22.971.840,75). Contrato gerido pelo Banco do Brasil S.A.;
- Alcooad Indústria de Etanol LTDA. Planta de industrialização de milho p/produção de etanol, farelo, óleo e energia elétrica em Nova Marilândia/MT (R\$ 235.853.432,23), gerido pela Caixa Econômica Federal;
- Companhia Thermas do Rio Quente. Construção de hotel horizontal de aproximadamente 49.780 m<sup>2</sup> em Rio Quente/GO (R\$ 42.663.869,26), gerido pela Caixa Econômica Federal.

Segundo informações constantes do Relatório de Gestão da Sudeco, dos recursos empenhados, R\$ 301.489.142,24, não houve nenhum desembolso, em virtude do descompasso entre a programação e a execução efetiva de investimentos nos projetos, provocando uma reprogramação das previsões para o exercício de 2017.

No Relatório do Agente Operador do FDCO – Exercício de 2017, elaborado pelo Banco do Brasil S.A., consta que foram analisados 06 pedidos de liberações no montante de R\$ 448.958,00, provenientes das empresas: Fibria-MS Celulose Sul Mato-Grossense Ltda., Adm. do Brasil Ltda. e HPE – Automotores do Brasil Ltda.

Já no Relatório do Agente Operador do FDCO – Exercício de 2017 elaborado pela Caixa Econômica Federal, consta que foram analisados três pedidos de liberações no montante de R\$ 55.031.427,07, provenientes das empresas: Concessionária Minas Gerais Goiás S.A., e Companhia Thermas do Rio Quente.



Neste processo orçamentário e financeiro de empenho e liberações de recursos do FDCO para as empresas empreendedoras, destaca-se a atuação dos agentes operadores na celebração e acompanhamento dos projetos financiados com recursos do FDCO, fornecendo a base para que a Sudeco realize as atividades de sua alçada, conforme se depreende das cláusulas do Contrato Sudeco-FDCO nº 01/2014, firmado entre a Sudeco e o Banco do Brasil S.A., que detalhamos a seguir:

#### **Obrigações do Agente Operador (Banco do Brasil S.A.)**

*I – identificar e orientar a preparação de projetos de investimentos a serem submetidos à aprovação da SUDECO;*

*II – efetuar a análise da viabilidade econômico-financeira do PROJETO que demanda o apoio financeiro do FDCO, responsabilizando-se pelas informações e opiniões emitidas em seu parecer;*

*(...)*

*VI – acompanhar e supervisionar o PROJETO beneficiado com recursos do FDCO;*

*(...)*

*X – fiscalizar e atestar a regularidade física, financeira, econômica e contábil da EMPRESA e do PROJETO durante sua implantação e execução;*

*XI – solicitar a liberação de recursos financeiros para os projetos contemplados no Mapa de Previsão de Desembolso Financeiro – MDF do FDCO, de acordo com o cronograma físico-financeiro e os desembolsos previstos e aprovados, desde que esteja em situação de regularidade e haja solicitação do interessado”.*

#### **Obrigações da Gestora do FDCO no Projeto (Sudeco)**

*I – enquadrar, dentro das prioridades estabelecidas pelo Conselho Deliberativo do Desenvolvimento do Centro-Oeste – CONDEL/SUDECO, os pedidos de apoio financeiro do FDCO;*

*II – autorizar a participação do FDCO no PROJETO aprovado pelo AGENTE OPERADOR, mediante celebração de contrato com o AGENTE OPERADOR, respeitados os limites orçamentários e financeiros do Fundo, as condicionantes definidas no parecer de análise do PROJETO e as demais regras definidas no Regulamento do FDCO aprovado pelo Decreto nº 8.067, de 14 de agosto de 2013, e nos autos complementares;*

*III – aprovar as liberações de recursos do FDCO propostas pelo AGENTE OPERADOR, nos termos do Regulamento do FDCO aprovado pelo Decreto nº 8.067, de 14 de agosto de 2013, e nos autos complementares.*

*(...)*

XIV – avaliar, em articulação com o Ministério da Integração Nacional, as atividades desenvolvidas e os resultados obtidos com a aplicação dos recursos do FDCO;

(...)

XVIII – acompanhar os projetos, por meio dos relatórios de desempenho do empreendimento emitido pelo AGENTE OPERADOR e relatórios decorrentes do exercício de competência prevista no inciso III do caput do art. 9º do Regulamento do FDCO aprovado pelo Decreto nº 8.067, de 14 de agosto de 2013, no sentido do alcance dos objetivos e metas econômicas e sociais;

XIX – avaliar, ao final de cada projeto, a fiel aplicação dos recursos, por meio da análise do Certificado de Conclusão de Empreendimento, a ser preenchido pelo AGENTE OPERADOR conforme disposto no art. 38, § 2º, do Regulamento do FDCO, aprovado pelo Decreto nº 8.067, de 14 de agosto de 2013, observado o disposto no inciso II do caput do art. 6º do mesmo diploma legal”.

Tal situação é confirmada em informações apresentadas pela Sudeco, quanto às ações de supervisão, acompanhamento, avaliação de desempenho e monitoramento da aplicação dos recursos do FDCO, conforme se observa a seguir:

“Ademais, a empresa titular de projeto de investimento que tiver parcelas de recursos a receber do FDCO, deverá apresentar pedido de liberação financeira, protocolado no agente operador, acompanhado de relatório de desempenho do empreendimento (art. 26 do Anexo ao Decreto 8.067/2013). O pedido de liberação de recursos pelo agente operador ficará condicionado à aprovação do relatório de desempenho do empreendimento, o qual encaminhará proposta de liberação à Sudeco (art. 30 do Anexo ao Decreto 8.067/2013).

3. Dessa forma, o agente operador deverá encaminhar à Sudeco, para cada liberação de recursos, o **Parecer e o Relatório de Acompanhamento do Empreendimento** (aprovação do Relatório de Desempenho do Empreendimento). Com base neste Relatório é que a Sudeco emite o Parecer referente à liberação e repassa tal solicitação à Secretaria Executiva do Ministério da Integração Nacional (MI), esta Secretaria então solicita recursos à Secretaria Tesouro Nacional/Ministério da Fazenda, este disponibiliza recursos para a Secretaria Executiva do MI, a qual comunica disponibilidade de recursos à Sudeco, que transfere os recursos para o agente operador e o autoriza a efetivar a liberação. Assim sendo, o agente operador ao atender as exigências legais e contratuais, libera os recursos para a empresa. Ante o exposto, a cada liberação, são realizadas as ações de supervisão, acompanhamento, avaliação de desempenho e monitoramento da aplicação dos recursos do FDCO, por parte do agente operador, da Sudeco e do Ministério da Integração Nacional”.

A Sudeco informou, ainda, que a execução orçamentária, financeira, patrimonial e contábil do FDCO é realizada exclusivamente no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo federal – SIAFI, e que os controles da autarquia, são realizados por intermédio do software Office 365, com utilização dos seus aplicativos Excel e Word, além dos dados extraídos via SIAFI. Entretanto, foi solicitado à Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia - Sudam, por meio do Ofício nº 2010/2018/CGEPDR/DIPGF – SUDECO, de 19 de setembro de 2018, disponibilização do

seu Sistema Gerencial de Fundos à Sudeco, visando aprimorar os controles internos administrativos na gestão deste Fundo.

Dessa forma, tendo em vista que o FDCO é gerido pela Sudeco, conforme reza o Decreto nº 8.067/2013, que traz as atribuições dos agentes operadores detalhadas nos parágrafos anteriores, consideramos satisfatória a supervisão realizada pela Sudeco nos projetos financiados com recursos do FDCO, apesar das fragilidades de controles internos apontadas e da necessidade de realização de auditoria nos agentes operadores (Banco do Brasil S.A. e Caixa Econômica Federal), e na execução dos projetos financiados com recursos do fundo.

#### **4. Elaboração de Indicadores a serem utilizados pela Sudeco**

Quando da realização dos exames da prestação de contas da SUDECO, nos termos do Relatório de Auditoria nº 201503415 - Exercício de 2014, verificou-se que: (a) não havia indicadores de desempenho que permitissem a avaliação do desempenho operacional da autarquia; (b) os gestores não examinavam relatórios de desempenho e tendências; e (c) não foram mensurados os resultados em relação as metas traçadas.

O Tribunal de Contas da União – TCU por intermédio do Acórdão nº 2640/2016-TCU-Plenário, deu ciência à Sudeco da impropriedade apontada pela CGU no RA 201503415, nos termos a seguir:

*“1.7.4.1. os indicadores de gestão institucionais não auferem o desempenho, a efetividade ou a qualidade da gestão, prejudicando a real avaliação da governança e do desempenho operacional da UJ na gestão dos recursos colocados à sua disposição, a identificação de avanços e melhorias na qualidade dos serviços prestados, e necessidade de correções e de mudanças de rumos, entre outros, em desacordo com o item 5.4 da Parte A do Anexo II da DN-TCU 134/2013 (item 62)”.*

Neste contexto, segundo informações apresentadas pela Sudeco, optou-se por descontinuar a utilização de indicadores utilizados anteriormente até que novo planejamento estratégico fosse elaborado com indicadores em consonância com os objetivos estabelecidos em decorrência desse planejamento. Então, foi firmado um Termo de Execução Descentralizada com a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, publicado no Diário Oficial da União (DOU), em 15 de setembro de 2017, visando elaborar de forma colaborativa o seu planejamento estratégico com indicadores de desempenho que nortearão a sua atuação no período de 2018 a 2022.

Em decorrência da execução do termo de execução, foi apresentado pela ENAP, em dezembro de 2017, o Plano Estratégico 2018 da SUDECO, o qual apresenta análises técnicas relevantes para o aprimoramento da gestão estratégica daquela autarquia, que se adotadas possibilitarão uma maior maturidade institucional. O Plano traz diretrizes e propõe seis Desafios Estratégicos para a SUDECO nos Próximos 10 anos, listados a seguir:

**1 - Conhecimento e reconhecimento da SUDECO pela sociedade e organizações por suas ações sustentáveis e de Desenvolvimento Regional.** O grande desafio é aumentar

o impacto e a abrangência dos projetos executados para que a Sudeco efetivamente tenha influência no desenvolvimento regional e consiga conquistar a confiança da população em relação aos serviços prestados, além de demonstrar que é possível potencializar o desenvolvimento da Região Centro-Oeste de forma sustentável.

**2. Maior captação e melhor alocação dos recursos financeiros.** Uma melhor alocação dos recursos financeiros significa priorizar ações em locais com capacidade de gestão de políticas públicas e maior grau de vulnerabilidade, além da articulação política e institucional para a promoção de ações que atendam ao interesse público, ao mesmo tempo em que permita à Sudeco ter visibilidade política e institucional.

**3. Implementação da Gestão de Risco.** Implementar a Gestão de Riscos significa estabelecer medidas internas que identifiquem e mitiguem as ameaças e vulnerabilidades, permitindo uma melhor tomada de decisão.

**4. Fortalecimento e valorização da força de trabalho.** Por valorização entende-se o reconhecimento e a recompensa pela qualificação e competência do profissional. Entre outras ações, envolve a isonomia de carreira, benefícios e gratificações dentro da autarquia, entre demais órgãos e entidades e a implantação da Gestão por Competência.

**5. Absorção de novas tecnologias de forma otimizada.** Por absorção entende-se a incorporação de novas tecnologias nos processos finalísticos e de suporte.

**6. Desdobramento e implementação do Mapa Estratégico.** O presente desafio consiste no desdobramento dos Objetivos Estratégicos em iniciativas estratégicas (programas e projetos), a existência de uma metodologia de gerenciamento de projetos e processos, a utilização dos indicadores e metas na gestão e a revisão periódica do Plano Estratégico, com vistas a mantê-lo sempre desafiador e factível.

Em decorrência da execução do Termo de Execução Descentralizada firmado com a ENAP, foram realizados curso e oficina visando elaborar um Painel de Indicadores, com metas e elementos importantes para acompanhamento e mensuração dos objetivos estratégicos. Os quais tiveram como produtos a elaboração de 17 Objetivos Estratégicos e 47 indicadores, com o intuito de medir, avaliar o desempenho e efetuar correções na atuação da organização garantindo que os objetivos estratégicos sejam atingidos.

Em 18 de julho de 2018, firmou-se novo Termo de Execução Descentralizada com a ENAP, visando realizar oficinas de Planejamento – Plano de Trabalho para revisar o Mapa Estratégico e indicadores, o que culminou com a redução para 11 objetivos estratégicos e 43 indicadores, detalhados a seguir:

## **PERSPECTIVA SOCIEDADE**

### **Objetivo Estratégico 1 – Fomentar o acesso aos fundos**

#### **Indicador 1: Índice de contratação por Porte (ICMP).**

ICMP=Valor Contratado com Tomadores de Menor Porte no exercício/Valor Contratado Total no exercício.

Fonte: Banco do Brasil S.A. Responsável: Coordenador do Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste.

**Indicador 2: Índice de operações com novos beneficiários no Exercício (ICNB).**

ICNB=Quantidade de Operações Contratadas com Novos Beneficiários/Quantidade de Operações Contratadas Total.

Fonte: Banco do Brasil S.A. Responsável: Coordenador do Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste.

**Indicador 3: Índice de contratações por tipologia dos Municípios (ICTM).**

ICTM=Valor Contratado nos Municípios Integrantes das Microrregiões classificadas na Tipologia da PNDR como de Renda Estagnada e Dinâmica/Valor Contratado Total no exercício.

Fonte: Banco do Brasil S.A. Responsável: Coordenador do Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste.

**Indicador 4: Índice de desconcentração do crédito (IDC).**

IDC=Valor Contratado Total no exercício/Quantidade de Operações Contratadas no exercício.

Fonte: Banco do Brasil S.A. Responsável: Coordenador do Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste.

**Indicador 5: Índice de cobertura das contratações no exercício (ICCE).**

ICCE=Quantidade de Municípios com Operações Contratadas/Quantidade de Municípios na Região Centro-Oeste.

Fonte: Banco do Brasil S.A. Responsável: Coordenador do Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste.

**Indicador 6: Índice de contratações aos municípios de Faixa de Fronteira (ICFF).**

ICFF=Valor Contratado nos Municípios Integrantes da Faixa de Fronteira/Valor Contratado Total no exercício.

Fonte: Banco do Brasil S.A. Responsável: Coordenador do Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste.

**Indicador 7: Tempo médio de análise de consulta prévia do FDCO (TMA).**

TMA=Data Colegiada e/ou Devolução – Data de protocolo da consulta prévia/Quantidade de Consultas Prévia.

Fonte: Banco do Brasil S.A. Responsável: Coordenador do Fundo de Desenvolvimento do Centro-Oeste.

**Indicador 8: Tempo médio de análise de participação do FDCO no projeto (TMApart).**

TMApart=Data do Protocolo do Termo de Aprovação do Relatório de Análise pelo Agente Operador – Data da Decisão da Participação no FDCO/Quantidade de Consultas Aprovadas.

## **Objetivo Estratégico 2: Fortalecer políticas públicas para o desenvolvimento regional**

### **Indicador 1: Quantidade de projetos apoiados (QPA).**

QPA=Quantidade de Projetos com Foco na Geração de Emprego e Renda apoiados por Convênio, Termo de Execução Descentralizada (TED) ou Acordo de Cooperação Técnica (ACT).

Fonte: DPA. Responsável: Coordenador de Planos e Projetos Especiais.

### **Indicador 2: Quantidade de projetos de investimento estrangeiro apoiados pela SUDECO (QIE).**

QIE=Quantidade de Projetos de Investimento Estrangeiro Implementado.

Fonte: DPA. Responsável: Coordenador de Planos e Projetos Especiais.

## **PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS**

## **Objetivo Estratégico 3: Ampliar parcerias para fomentar investimentos.**

### **Indicador 1: Quantidade de projetos de investimento estrangeiro apoiados pela SUDECO (QIE).**

QIE=Quantidade de Projetos de Investimento Estrangeiro Implementado.

Fonte: DPA. Responsável: Coordenador de Planos e Projetos Especiais.

### **Indicador 2: Quantidade de emendas incluídas no orçamento (QEIO).**

QEIO = Quantidade de Emendas Parlamentares incluídas no orçamento da Sudeco.

Fonte: Câmara dos Deputados. Responsável: Coordenador Geral de Execução Orçamentária e Financeira.

### **Indicador 3: Valor médio das emendas incluídas no orçamento (VMEIO).**

VMEIO = Valor das emendas incluídas no orçamento da Sudeco / Quantidade de Emendas Parlamentares incluídas no orçamento da Sudeco.

Fonte: Câmara dos Deputados. Responsável: Coordenador Geral de Execução Orçamentária e Financeira.

### **Indicador 4: Quantidade de Parcerias Celebradas (QPC).**

QPC = Quantidade de Parcerias Celebradas.

Fonte: DPA. Responsável: Coordenador de Planos e Projetos Especiais.

## **Objetivo Estratégico 4: Ampliar a promoção institucional**

### **Indicador 1: Índice de Divulgação de Projetos (IDP).**

IDP=Quantidade de aparições dos projetos da Sudeco na mídia em geral, como reportagens, notas e chamadas em sites, rádio, tv etc./Quantidade de Projetos da Sudeco.

Fonte: Assessoria de Comunicação-ASCOM. Responsável: Coordenador de Comunicação Social.

**Indicador 2: Quantidade de Clicks (QCRS).**

QCRS=Quantidade de Clicks no site da Sudeco por semana.

Fonte: Assessoria de Comunicação-ASCOM. Responsável: Coordenador de Comunicação Social.

**Indicador 3: Índice de Curtidas (ILRS).**

ILRS=Quantidade de curtidas/likes nas publicações no Facebook/Quantidade de publicações no Facebook.

Fonte: Assessoria de Comunicação-ASCOM. Responsável: Coordenador de Comunicação Social.

**Indicador 4: Índice de Visualizações no Youtube (IVUT).**

IVUT=Quantidade de visualizações dos vídeos publicados no YouTube/Quantidade de vídeos publicados no YouTube.

Fonte: Assessoria de Comunicação-ASCOM. Responsável: Coordenador de Comunicação Social.

**Indicador 5: Participação em Eventos (PE).**

PE= Participação com estande (ou similar) em Eventos.

Fonte: Assessoria de Comunicação-ASCOM. Responsável: Coordenador de Comunicação Social.

**Indicador 6: Tempo médio de resposta às solicitações (TMR).**

TMR=Tempo das respostas da Ouvidoria em Dias/Quantidade de solicitações de respostas à Ouvidoria.

Fonte: SISOuvidor e e-SIC/Ouvidor. Responsável: Ouvidor.

**Objetivo Estratégico 5: Viabilizar estudos e projetos para promover o desenvolvimento regional**

**Indicador 1: Quantidade de projetos especiais implantados (QPEI).**

QPEI=Quantidade de Projetos Especiais em municípios classificados como de economia “estagnada” ou “dinâmica” na PNDR ou espaços prioritários implantados.

Fonte: DPA. Responsável: Coordenador de Planos e Projetos Especiais.

**Indicador 2: Quantidade de planos de desenvolvimento elaborados (QPDE).**

QPDE= Quantidade de Planos de Desenvolvimento em municípios classificados como de economia “estagnada” ou “dinâmica” na PNDR ou espaços prioritários elaborados.

Fonte: DPA. Responsável: Coordenador de Planos e Projetos Especiais.

**Indicador 3: Índice de convênios aptos para liberação de recursos (ICALR).**

ICALR=Quantidade de Convênios aptos para liberação de recursos/Quantidade de Convênios Celebrados.

Fonte: Coordenação-Geral de Execução de Desenvolvimento Regional (CGEPDR).  
Responsável: Coordenador-Geral da CGEPDR.

**Indicador 4: Índice de vitorias finais (IVF).**

IVF = Quantidade Vitorias Finais Realizadas / Quantidade de Convênios Pagos.

Fonte: Coordenação-Geral de Execução de Desenvolvimento Regional (CGEPDR).  
Responsável: Coordenador-Geral da CGEPDR.

**Indicador 5: Quantidade de contratos de repasse (QCR).**

QCR = Quantidade de contratos de repasse enviados para mandatária.

Fonte: Coordenação-Geral de Execução de Desenvolvimento Regional (CGEPDR).  
Responsável: Coordenador-Geral da CGEPDR.

**Indicador 6: Índice de aprovação de prestações de contas (IAPC).**

IAPC = Quantidade de prestações de contas aprovadas / Quantidade de prestações de contas analisadas.

Fonte: Coordenação-Geral de Execução de Desenvolvimento Regional (CGEPDR).  
Responsável: Coordenador-Geral da CGEPDR.

**Indicador 7: Índice de tomadas de contas especiais (ITCE).**

ITCE = Quantidade de prestações de contas enviadas para Tomada de Contas Especial (TCE) / Quantidade de prestações de contas analisadas.

Fonte: Coordenação-Geral de Execução de Desenvolvimento Regional (CGEPDR).  
Responsável: Coordenador-Geral da CGEPDR.

**Indicador 8: Índice de dimensionamento da equipe de convênio (IDEC).**

IDEC = Quantidade de projetos na área / Quantidade de pessoas alocadas na área.

Fonte: Coordenação-Geral de Execução de Desenvolvimento Regional (CGEPDR).  
Responsável: Coordenador-Geral da CGEPDR.

**Indicador 9: Tempo médio para aprovação (TMA).**

TMA = Tempo para Aprovação / Quantidade de Projetos Analisados.

Fonte: Coordenação-Geral de Execução de Desenvolvimento Regional (CGEPDR).  
Responsável: Coordenador-Geral da CGEPDR.

**Indicador 10: Tempo médio de pagamento após a aprovação (TMPA).**

TMPA = Tempo para Pagamento após a Aprovação / Quantidade de Projetos Liberados para Pagamento.

Fonte: Coordenação-Geral de Execução de Desenvolvimento Regional (CGEPDR).  
Responsável: Coordenador-Geral da CGEPDR.

**Indicador 11: Tempo médio para a análise da Prestação de Contas (TMAPC).**

TMAPC = Tempo para a análise das Prestações de Contas / Quantidade de Projetos em Prestação de Contas.



Fonte: Coordenação-Geral de Execução de Desenvolvimento Regional (CGEPDR).  
Responsável: Coordenador-Geral da CGEPDR.

## **PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO E TIC**

### **Objetivo Estratégico 6: Fortalecer a Gestão Estratégica**

#### **Indicador 1: Quantidade de projetos alinhados ao ME (QPAME).**

QPAME = Quantidade de Projetos alinhados ao Mapa Estratégico.

Fonte: DPA. Responsável: Coordenador de Planos e Projetos Especiais.

### **Objetivo Estratégico 7: Mapear e organizar processos de trabalho**

#### **Indicador 1: Quantidade de processos mapeados (QPM).**

QPM = Quantidade de processos mapeados.

Fonte: DPA. Responsável: Assessor Técnico.

#### **Indicador 2: Quantidade de processos melhorados (QPMM).**

QPMM = Quantidade de processos mapeados melhorados.

Fonte: DPA. Responsável: Assessor Técnico.

### **Objetivo Estratégico 8: Motivar e qualificar o corpo técnico**

#### **Indicador 1: Índice de clima organizacional (ICO).**

ICO = Índice de pesquisa de clima organizacional.

Fonte: Coordenação de Recursos Humanos (RH). Responsável: Coordenador de RH.

#### **Indicador 2: Índice de horas de capacitação (IHC).**

IHC = Quantidade de Horas de Capacitação realizadas este ano – Quantidade de Horas de capacitação realizadas ano passado / Quantidade de Horas de capacitação realizadas ano passado.

Fonte: Coordenação de Recursos Humanos (RH). Responsável: Coordenador de RH.

### **Objetivo Estratégico 9: Implantar a gestão por competência**

#### **Indicador 1: Índice de atualização dos cadastros de servidores (IACS).**

IACS = Quantidade de Cadastros dos Servidores Atualizados / Quantidade de Servidores.

Fonte: Coordenação de Recursos Humanos (RH). Responsável: Coordenador de RH.

### **Objetivo Estratégico 10: Ampliar o investimento em TIC.**

#### **Indicador 1: Índice de necessidades atendidas (INA).**

INA = Quantidade de Necessidades das áreas constantes no PDTI atendidas / Quantidade de Necessidades das áreas constantes no PDTI.

Fonte: Divisão de Tecnologia da informação (DTI). Responsável: Chefe da Divisão de TI.

#### **Indicador 2: Plano estratégico de TIC (PETI).**

PETI = Plano estratégico de TIC (PETI) elaborado.

Fonte: Divisão de Tecnologia da informação (DTI). Responsável: Chefe da Divisão de TI.

**Indicador 3: Plano diretor de TIC (PDTI).**

PDTI = Plano diretor de TIC (PDTI) revisado.

Fonte: Divisão de Tecnologia da informação (DTI). Responsável: Chefe da Divisão de TI.

**PERSPECTIVA ORÇAMENTO**

**Objetivo Estratégico 11: Ampliar o orçamento**

**Indicador 1: Valor do Orçamento de Investimento da SUDECO (VOI).**

VOI = Valor do Orçamento de Investimento da SUDECO.

Fonte: SIAFI. Responsável: Coordenador Geral de Execução Orçamentária e Financeira.

**Indicador 2: Valor do Orçamento de Custeio da SUDECO (VOC).**

VOC = Valor do Orçamento de Custeio da SUDECO.

Fonte: SIAFI. Responsável: Coordenador Geral de Execução Orçamentária e Financeira.

**Indicador 3: Índice de representatividade do Orçamento da SUDECO (IROS).**

$IROS = \text{Valor do Orçamento da SUDECO} / \text{Valor do Orçamento do Ministério da Integração}$ .

Fonte: SIAFI. Responsável: Coordenador Geral de Execução Orçamentária e Financeira.

Após o exposto, verifica-se que a elaboração do plano estratégico e construção de indicadores de desempenho foi realizada, de forma conjunta com a ENAP. Entretanto, não identificamos a normatização da efetiva implementação do plano, contendo cronograma de implantação, com responsáveis e prazos definidos para a sua utilização a partir do exercício de 2018.

## **5. Melhorias na Gestão das Transferências Voluntárias**

No Relatório de Auditoria nº 201503415, exercício de 2014, foram apontadas impropriedades/irregularidades relacionadas a fragilidades nos controles internos administrativos referentes à atividade de gestão de transferências voluntárias, caracterizada por insuficiência de controles e morosidade na identificação de situações e providências relativas às transferências voluntárias concedidas que exigiam instauração de tomada de contas especial. Foi recomendado que a Sudeco implementasse controles internos administrativos relacionados à atividade de gestão de transferências, apontados como inexistentes ou em desenvolvimento.

No intuito de verificar os avanços/recuos alcançados pela autarquia na gestão de transferências voluntárias, esta auditoria comparou as fragilidades identificadas em 2014 com cenário visto em 2017, onde observou uma evolução na gestão de

transferências voluntárias pela Sudeco, conforme demonstrado nos quadros 2 e 3 a seguir:

**Quadro 2 : Análise do quantitativo das transferências – Exercícios 2014 e 2017.**

Situação das transferências	Quant. 2014 <sup>1</sup>	Quant. 2017 <sup>2</sup>	Análise da CGU
Com a situação “proposta/plano de trabalho em análise / em complementação / aprovados”	70	85	Observa-se um acréscimo de 30% em propostas aprovadas do ano de 2014 em relação ao ano de 2017. Contudo, as transferências não iniciaram a execução no exercício auditado.
Com a situação “adimplente / em execução”	316	255	Observa-se uma diminuição de 13% das transferências em execução do ano de 2014 a 2017.
Com a situação “aguardando prestação de contas / prestação em complementação”	115	51	Observa-se uma diminuição no estoque de transferências nas situações de “aguardando prestação de contas / prestação em complementação” em torno de 70%.
Com a situação “prestação de contas enviada para análise” / “prestação de contas em análise”	86	148	Observa-se um aumento em torno de 70% de transferências em análise, alguns com vigência expirada desde o ano de 2015. Contudo, a quantidade reflete a diminuição do quantitativo da linha acima (aguardando prestação de contas”, este aumento sobrecarrega a equipe da Sudeco, que é composta por somente 4 servidores.
Com a situação “inadimplência / prestação de contas rejeitada”	4	12	Observa-se um aumento de 300% nos convênios analisados e rejeitadas as prestações de contas, o que denota uma maior produção da equipe de análise das transferências, apesar de ser pequena.
<b>TOTAL (Vigentes no exercício)</b>	<b>591</b>	<b>551</b>	
TCE instauradas	3	4	Observa-se a mesma ordem de grandeza de TCEs instauradas.

<sup>1</sup> - Dados provenientes do RA 201503415.

<sup>2</sup> - Levantamento feito no Siconv, em 08/03/2018.

**Quadro 3 : Situação das transferências – SIAFI e SICONV.**

Situação 2014 <sup>1</sup>	Situação 2017 <sup>2</sup>
Das 70 transferências com a situação “proposta/plano de trabalho em análise / em complementação / aprovados”, 58 já se encontravam na situação de vigência expirada ao final do exercício de 2014, algumas vencidas desde 2009, sem que tenha sido efetivamente iniciada a execução do objeto da avença.	85 transferências aprovadas em 2017, assinadas, empenhadas, mas não liquidadas.

Situação 2014 <sup>1</sup>	Situação 2017 <sup>2</sup>
Das 316 transferências com a situação “adimplente / em execução”, 26 já se encontravam na situação de vigência expirada ao final do exercício de 2014, algumas vencidas desde 2006, sem que tenha sido atualizada a situação nos sistemas.	Todas as 255 transferências “em execução” não estavam com a vigência expirada.
Das 115 transferências com a situação “aguardando prestação de contas / prestação em complementação”, 100 já se encontravam na situação de vigência expirada ao final do exercício de 2014, algumas vencidas desde 2009, sem que o gestor tenha efetivado a notificação do conveniente, o registo da inadimplência ou a instauração da tomada de contas especial.	Das 51 transferências, observa-se que 23 “aguardando prestação de contas”, 8 transferências se encontravam na situação de vigência expirada no final do exercício de 2017, 28 transferências se encontravam na situação “prestação de contas em complementação”, algumas com data de vigência expirada desde 2010.
Das 86 transferências com a situação “prestação de contas enviada para análise” / “prestação de contas em análise”, 53 foram enviados para análise entre 2009 e 2013 sem que a unidade jurisdicionada tenha conseguido efetuar a fiscalização e a análise da prestação de contas de maneira tempestiva.	Das 148 transferências com prestações de contas em análise, algumas estão com vigência expirada desde o ano de 2015. Contudo, foram apresentadas e estão em análise.
Das 4 transferências que estão registrados como “inadimplência / prestação de contas rejeitada” apenas 3 tiveram a TCE instaurada no exercício. O convênio Siafi nº 597576, cuja vigência encerrou-se em 11/15/2008 permanece registrado como inadimplente, sem que houvesse a efetiva instauração de TCE, após o transcurso de quase 7 anos.	Das 12 transferências, o convênio Siafi 741111, teve a prestação de contas rejeitada em 2015, os convênios Siafi 701995, 706392, 717534 e 718456 em 2016, estando registrados como “Inadimplência Suspensa Pendente de Complementação no Siafi”.

<sup>1</sup> - Dados provenientes do RA 201503415

<sup>2</sup> - Levantamento feito no Siconv, em 08/03/2018.

Apesar de dificuldades relacionadas à carência de pessoal, restrições financeiras e falta de interesse dos convenientes em responsabilizar-se pela prestação de contas de gestores anteriores, além das fragilidades de controles internos, verifica-se que a Sudeco conseguiu diminuir o passivo de prestações de contas não apresentadas com vigências expiradas e aumentou a quantidade de prestações de contas consideradas rejeitadas, após as análises feitas nas transferências voluntárias. No entanto, observa-se um grande quantitativo de prestações de contas apresentadas pelo conveniente, que aguardam análise pela Sudeco, o que pode acarretar um acúmulo maior de prestações de contas pendentes de análise.

Em relação às fragilidades nos controles internos na gestão das transferências voluntárias, apontadas no RA 201503415-Exercício de 2014, a Sudeco informou que se encontra em implementação um Sistema Eletrônico de Acompanhamento de Convênios e a criação do Manual de Convênios, detalhando rotinas e atividades no controle de convênios visando o aprimoramento de controles internos administrativos. Assim, considerando que as providências estão sendo implementadas, o assunto permanece em monitoramento no sistema Monitor por esta CGU.

## 6. Acompanhamento de recomendações da CGU

Em referência ao monitoramento da Sudeco por meio do Plano de Providências Permanente (PPP), registradas no sistema da CGU em que ocorre o acompanhamento das recomendações (Monitor), foram atualizadas as informações de 36 recomendações que se encontravam em monitoramento, distribuídas da seguinte forma:

- Três recomendações acerca do Convênio nº 701385/2008, do Município de Alto Paraguai/MT, as quais se mantêm em monitoramento.
- Três recomendações acerca do Convênio nº 703900/2009, do Município de Campo Novo do Parecis/MT, das quais duas foram consideradas atendidas, e uma se mantêm em monitoramento.
- Quatro recomendações acerca do Convênio nº 704288/2009, do Município de Pontes e Lacerda/MT, das quais três foram consideradas atendidas, e uma se mantêm em monitoramento.
- Duas recomendações acerca do Convênio nº 701905/2008, do Município de Sonora/MS, das quais uma foi considerada atendida, e uma se mantêm em monitoramento.
- Uma recomendação acerca do Convênio nº 783286/2013, do Município de Pontal do Araguaia/MT, a qual se mantêm em monitoramento.
- Vinte e três acerca da Sudeco, das quais onze foram consideradas atendidas, quatro foram consolidadas, e oito se mantêm em monitoramento.

Assim, observa-se que das 36 recomendações monitoradas, mais da metade foram consideradas atendidas, pois dezessete recomendações foram encerradas, quatro foram consolidadas, restando 16 pendências em monitoramento. Estas informações foram atualizadas no Monitor, permitindo a continuidade do processo de monitoramento das providências adotadas pelo gestor federal.

Das recomendações em monitoramento relacionadas a Gestão de Convênios, estão em processo de implementação as seguintes providências pela Sudeco:

**Convênio nº 701385/2008, do Município de Alto Paraguai/MT** - Ausência de funcionalidade da obra de drenagem da Avenida Almirante Barroso. Necessidade de execução de obras complementares não previstas no Projeto Executivo.

**Recomendação:** Monitorar a execução das obras complementares que virão a dar total funcionalidade ao objeto do Convênio nº 701385/2008, adotando medidas imediatas e preventivas visando a garantir o cumprimento do cronograma proposto pelo convenente.

**Providências Informadas:** A Sudeco informou que o convenente firmou o convênio 826207/2015 em 31/12/2015 para execução das obras complementares, o mesmo teve seu projeto básico aprovado em 30/06/2016 e os recursos somente foram liberados em 28/12/2017, e a Superintendência se comprometeu a realizar a vistoria in loco em momento oportuno.

**Análise da CGU:** Considerando que o convênio 826207/2015, para execução das obras complementares, encontra-se vigente até 20/01/2019, e que vistoria in loco será realizada no futuro, mantém-se o monitoramento da recomendação.

**Convênio nº 703900/2009, do Município de Campo Novo do Parecis/MT** - Ausência de pavimentação na totalidade das vias em que haverá obras de drenagem e falta de solução de captação para a destinação final das águas pluviais coletadas, potencializando o risco de subutilização do objeto.

**Recomendação:** Recomenda-se que se adote as providências necessárias para a busca de uma solução a respeito da funcionalidade do empreendimento, originada tanto pela falta de pavimentação em todas as ruas abrangidas pela rede de drenagem, quanto pela falta de previsão para execução da rede de escoamento definitivo das águas coletadas.

**Providências Informadas:** A Sudeco informou que foram emitidas diligências a prefeitura, e analisadas as respostas, ficando acertado em reunião com representantes da Concedente e Conveniente que as recomendações seriam implementadas, restando a execução de alguns dissipadores na Rua Amazonas, mas, que o Convênio teve sua vigência expirada em 27/12/2017 e se encontra na fase de prestação de contas.

**Análise da CGU:** Considerando que a prestação de contas está em análise, e que o atesto dos serviços de pavimentação necessários a funcionalidade deste convênio, referente ao contrato com a Caixa Econômica Federal, está em andamento, e ainda, que faltam a execução de alguns dissipadores na Rua Amazonas, a recomendação permanece em monitoramento.

**Convênio nº 704288/2009, do Município de Pontes e Lacerda/MT** - Servidor da SUDECO faz publicidade pessoal em *e-mail* destinado a tratar de questões administrativas relacionadas à prorrogação de convênio formalizado com a Prefeitura de Pontes e Lacerda/MT.

**Recomendação:** Efetuar a apuração de responsabilidades quanto à conduta funcional de servidores na gestão de convênios.

**Providências Informadas:** A Sudeco informou que está aguardando a indicação de servidor cadastrado no banco de dados da Corregedoria Setorial das Áreas de Integração Nacional e Cidades, para presidir a comissão, tendo em vista que os servidores treinados nesta Superintendência não têm experiência na execução de processos disciplinares e conforme reunião realizada no dia 21.03.2018, com o Corregedor Setorial e Corregedor do MI, nesta Autarquia, seria indicado um nome. Informo ainda, que o processo a instaurar está registrado no CGU/PAD.

**Análise da CGU:** Mantém-se o acompanhamento desta recomendação, considerando que o fato ainda não foi apurado.

**Convênio nº 701905/2008, do Município de Sonora/MS** - Superfaturamento de serviços (serviços medidos e pagos, porém não executados), gerando dano ao Erário no valor de R\$ 298.106,99.

**Recomendação:** Que a SUDECO, promova ações visando à eventual glosa, haja vista que os recursos para o convênio não foram liberados em sua totalidade.

**Providências Informadas:** No convênio em epígrafe foi identificado um erro no dimensionamento do item de escavação e carga de material da jazida além de serviços executado em quantidades menores que previsto no Projeto Básico de modo que o valor inicial do Convênio sofreu redução de R\$ 1.231.973,40 para R\$ 1.050.356,12 (NOTA TÉCNICA N.º 052/2017 nº SEI 0040285) além de glosa de R\$ 11.447,15 referente ao repasse (Relatório nº 25/2017/Sudeco, nº SEI 0049203). Salienta-se que a obra encontra-se concluída, com vistoria final realizada e prestação de contas em análise.

**Análise da CGU:** Considerando que a glosa se refere a superfaturamento de serviços (serviços medidos e pagos, porém não executados), gerando dano ao Erário de R\$ 298.106,99, a providência informada não atende a recomendação, reitera-se a recomendação.

**Convênio nº 783286/2013, do Município de Pontal do Araguaia/MT** - Indicativos de fraude na Tomada de Preços nº 01/2014; jogo de planilha com impacto financeiro de R\$ 79.958,33 nas planilhas orçamentárias atualizadas da obra de construção do Parque Turístico de Pontal do Araguaia/MT; pagamento por serviços não executados e pagamento de serviços em quantidades inferiores às efetivamente executadas, proporcionando pagamento indevido de R\$ 48.341,75; supressão da planilha orçamentária de serviços já pagos, proporcionando pagamento indevido de R\$ 90.203,78; e sobrepreço de R\$ 44.521,64 nas planilhas orçamentárias contratadas da obra de construção do Parque Turístico de Pontal do Araguaia - MT.

**Recomendação:** Demonstrar a este Órgão de Controle, as medidas adotadas pela SUDECO frente às irregularidades apontadas no Relatório de Fiscalização nº 201503895, bem como o resultado para recuperação do prejuízo de R\$214.683,75 identificado pela CGU naquele relatório.

**Providências Informadas:** A Sudeco informou que *“Tendo em vista o Relatório de Fiscalização 201503895 emitido pela Controladoria Geral da União (CGU) foi encaminhada ao conveniente a Nota Técnica: 019/2017 – DBG/SUDECO / MI (nº SEI 0024684) em 10/02/2017 solicitando esclarecimentos. (...). Neste momento está sendo aguardado o prazo concedido para a resposta do conveniente”*.

**Análise da CGU:** Considerando as providências informadas pela Autarquia, visando apuração da irregularidade com posterior recuperação de prejuízo, mantém-se em monitoramento a recomendação.

Das recomendações em monitoramento expedidas no Relatório de Auditoria nº 201503415 – Avaliação da Prestação de Contas do Exercício de 2014, estão em processo

de implementação as seguintes providências pela Sudeco em relação a melhoria dos controles internos administrativos na gestão de transferências voluntárias:

**Constatação:** Fragilidades no processo de execução orçamentária e financeira e dos controles internos administrativos relacionados à atividade de gestão de transferências.

**Recomendação:** Instituir controles internos administrativos relativos às áreas de celebração, gestão e prestação de contas de convênios. Implementar rotinas de verificação de regularidade dos instrumentos de transferência celebrados, nos cadastros disponibilizados no Portal da Transparência da CGU.

**Providências Informadas:** A Sudeco informou que esse controle é realizado através de planilhas de Excel pelas respectivas equipes de celebração, acompanhamento e prestação de contas. Esse controle será aprimorado tão logo o sistema SIAC (Sistema de Acompanhamento de Convênios), disponibilizado pela SUDAM, esteja em operação nesta Autarquia. A previsão para implantação do referido sistema é até o final de 2018. Tal procedimento será incorporado nas rotinas definidas pelo Manual de Convênio, em elaboração no presente momento.

**Análise da CGU:** Considerando que as providências para o aprimoramento dos controles internos administrativos da Gestão de Convênios se encontram em implementação, conforme se observa nas informações apresentadas pela Autarquia, quando à utilização do Sistema de Acompanhamento de Convênios - SIAC, e incorporação de rotinas definidas o Manual de Convênio, mantém-se em monitoramento a recomendação.

**Constatação:** Falha na atualização da situação das transferências concedidas, no SIAFI ou no SICONV, nas situações exigidas em normativo.

**Recomendação:** Abster-se de efetuar sucessivas prorrogações ex officio nos instrumentos de transferência, sob suposto fundamento de atraso na liberação dos recursos financeiros e avaliar os convênios, individualmente, quanto à necessidade de notificar o conveniente para efetuar a prestação de contas, analisar a prestação enviada, efetuar a cobrança administrativa ou instaurar a competente tomada de contas especial, conforme o caso.

**Providências Informadas:** A Sudeco informou que desde a referida recomendação, as prorrogações de ofício seguiram rigorosamente as exigências da Portaria Interministerial 424/2016.

**Análise da CGU:** Considerando que as providências para o aprimoramento dos controles internos administrativos da Gestão de Convênios se encontram em implementação, conforme se observa nas informações apresentadas pela Autarquia no ID 164206, 164208 e outros, quando à utilização do Sistema de Acompanhamento de Convênios - SIAC e formalização do Manual de Convênios, mantém-se em monitoramento a recomendação.

## **7. Acompanhamento de determinações do TCU**



Verificou-se que não houve no exercício sob exame (2017) determinação expressa em acórdãos do TCU para que o Controle Interno acompanhasse o cumprimento de diligências feitas à Superintendência de Desenvolvimento do Centro-Oeste.

Conforme acordado em reunião realizada entre a Secretaria de Controle Externo do Desenvolvimento Econômico - Secex Desenvolvimento/TCU e esta Coordenação-Geral de Auditoria das Áreas de Integração Nacional e Meio Ambiente – CGIMA/DI/SFC-CGU, em 9 de outubro de 2018, ficou acordado o acompanhamento da determinação expedida no item 1.7.3, do Acórdão nº 2640/2016/TCU-Plenário, transcrita *a seguir*:

*“1.7.3. determinar à Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste que elabore e encaminhe ao TCU, no prazo de 180 dias, plano de providências contemplando, necessariamente, a situação atualizada da análise das prestações de contas dos instrumentos de transferências voluntárias celebrados pela autarquia e o cronograma com datas específicas de curto/médio prazo para tratamento dos convênios com pendências concernentes à análise e à aprovação da prestação de contas”.*

Verifica-se em informações expedidas no Relatório de Gestão da Sudeco – Exercício de 2016, que a Sudeco foi notificada pelo Ofício 0648/2016-TCU/Secex Desenvolvimento, de 27/10/2016. Visando acompanhar o atendimento ao pleito, indagou-se formalmente a autarquia sobre as medidas adotadas. Em resposta, foi encaminhada cópia da Nota Informativa nº 3/2017/CGEPDR/DIPGF, de 16 de junho de 2017, na qual a Superintendência informou que:

*“3. Sobre a determinação do TCU, e não obstante o seu recebimento na SUDECO ter ocorrido no dia 17 de novembro de 2016, esta Autarquia já vinha adotando algumas providências com vistas à redução do seu estoque de passivo de prestação de contas de convênio. Haja vista a edição da Portaria nº 48, de 19 de agosto de 2016, publicada no Boletim Interno de 31 do mesmo mês e ano, constituindo um Grupo de Trabalho de cinco servidores, sob a coordenação do Coordenador-Geral de Execução Orçamentária e Financeira e Prestação de Contas da Diretoria de Administração da SUDECO, com a seguinte missão: "...responsabilizar-se-ão por tomar as medidas necessárias quanto a regularização dos processos de Convênios que tiveram suas vigências expiradas e que ainda não foram notificados os respectivos Convenientes quanto à prestação de contas e pela respectiva mudança de status no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal - SIAFI, bem como por elaborar diagnóstico sobre a situação dos Convênios existentes na Sudeco.*

*(...)*

*9. Nesse sentido foi realizado um levantamento no âmbito da SUDECO e ao final, foi constatada a existência de um total de 471 convênios que se encontram nas seguintes situações:*

- a) em vigência: 120;*
- b) vigência expirada: 36;*
- c) aguardando vistoria, obras: 172 (inclusive 31 parciais);*

- d) aguardando vistoria, aquisição de maquinário: 41;*
- e) prestação de contas em análise: 94; e*
- f) convênios em processo de instauração da Tomada de Contas Especial: 8.*

*10. Diante destes números, é possível estimar que a SUDECO precisa realizar 62 viagens para vistoriar os seus Convênios. Para este número foi considerada uma média de três convênios por deslocamento para obras de engenharia e seis para os de aquisição, respectivamente ao custo estimado de R\$ 680.000,00 e R\$ 39.586,00, num total de R\$ 719.586,00. Incluindo Diárias, Passagens e locação de veículos. Ressaltando que nestes valores foi considerada apenas uma vistoria por instrumento. Ou seja, para aqueles com parcelas a liberar ou em vias de serem celebrados não foram computados.*

*11. Diante desse cenário, importante mencionar que a Coordenação de Engenharia dispõe de apenas 13 engenheiros, incluídos o próprio Coordenador e a Chefe da Divisão de Vistoria. De modo que, com este efetivo e congelando esta realidade, as vistorias somente serão concluídas após transcorridos dois anos a partir de agora. Ressaltando que ainda existem um expressivo número de processos em fase de análise dos respectivos Projetos Básicos, que caso sejam aprovados ensejarão em vistorias in loco.*

*12. Há que se registrar que no momento há 58 Convênios na Divisão de Prestação de Contas, que se encontram aguardando documentação complementar e/ou estão em análise. Sendo que esta Divisão dispõe somente de cinco servidores efetivos, já inclusa a Chefe do setor, e de três colaboradores terceirizados. Este pessoal é responsável pelos trabalhos inerentes à análise das prestações de contas, controles e outros serviços decorrentes.*

*13. Nesse sentido, não é possível precisar a data de conclusão desses Convênios, mesmo diante do empenho da Administração desta Autarquia, e da dedicação dos servidores diretamente envolvidos nesses trabalhos. Mormente, com a real escassez de recursos humanos, hoje comum a praticamente a toda Administração Pública, associada ainda aos recentes cortes aplicados ao Orçamento Federal que atingiu diretamente o da SUDECO.*

*14. Não obstante todas estas dificuldades, entendemos que com os esforços que estão sendo implementados por esta Administração, a equipe trabalha com a expectativa de que até o final deste ano, pelo menos a metade dos convênios com vigência vencida, estarão concluídos e o restante até julho/2018. Quanto aos demais Convênios, que precedem de vistoria in loco, a estimativa de conclusão das análises das prestações de contas é para até o final do ano de 2019”.*

Em levantamento feito no sistema Siconv, em 08 de março de 2018, identificamos 255 convênios em vigência, 23 convênios que não tinham apresentado prestações de contas, dos quais 8 estavam com vigência expirada, o que denota que ocorreu uma diminuição significativa no quantitativo de convênios com vigência expirada que não apresentaram prestações de contas.

Em relação aos convênios com prestações de contas apresentadas, mas pendentes de análise pela Sudeco, verificou-se um montante de 148, quantidade superior ao identificado pela Sudeco, que foi de 94 convênios. Este é um fato preocupante, considerando as dificuldades enfrentadas quanto à carência de servidores na análise e vistorias das prestações de contas, e da dificuldade da Sudeco para mensurar o tempo necessário para a conclusão dos trabalhos de análise de prestações de contas.

Destaca-se que medidas de aprimoramentos dos controles internos administrativos na gestão de transferências voluntárias estão sendo adotadas, inclusive com a utilização de Sistema Eletrônico de Acompanhamento de Convênios - SIAC e normatização de rotinas por Manual de Convênios, visando a redução do passivo de prestações de contas a analisar.

## **8. Avaliação do Sistema de Controles Internos**

Em conformidade com o item 11 do Anexo II da DN TCU nº 163/2017, a avaliação dos controles internos administrativos teve por foco a análise dos controles instituídos pela unidade auditada com vistas a garantir que seus objetivos estratégicos sejam atingidos. Nesse sentido, foram considerados os seguintes componentes do sistema de controles internos da Unidade Auditada: Ambiente de Controle; Avaliação de Risco; Atividades de controle; Informação e Comunicação; e Monitoramento.

### **8.1. Necessidade de aprimoramentos no Ambiente de Controle**

A autarquia demonstra comprometimento com a integridade e os valores éticos, pois os exames realizados evidenciaram que existe um código formal de conduta ética próprio, Código de Ética da Sudeco, aprovado pela Resolução nº 70, de 08 de agosto de 2016. Entretanto, verifica-se que os trabalhos desenvolvidos pela Comissão de Ética, segundo informações apresentadas pela autarquia, ficaram prejudicados, pois a comissão não possui sala, computador e telefones próprios, o que prejudica as funções da comissão, considerando o sigilo e restrições das informações tratadas, o que enseja que medidas sejam implementadas para propiciar melhor estrutura física para a condução dos trabalhos da comissão.

A unidade apresenta fragilidades nas estruturas, níveis de subordinação, autoridades, responsabilidades, e supervisão da alta administração sobre o desenvolvimento e desempenho do controle interno, pois os seus normativos não estão adequados às atuais demandas da autarquia, segundo informações da própria Sudeco. Entretanto, verifica-se que foi iniciado o processo de revisão do Regimento Interno, de 21 de maio de 2012, visando sanar esta impropriedade.

A autarquia realiza anualmente a Avaliação de Desempenho dos servidores, alinhando suas responsabilidades às metas globais e intermediárias da Sudeco, para a Concessão da Gratificação de Desempenho do Plano de Cargos do Poder Executivo – GDPGPE e da Gratificação de Desempenho de Atividades de Cargos Específicos – GDACE, e identificando as necessidades de capacitações e programas de motivações.

Por fim, em relação às Políticas e Práticas de Recursos Humanos, verificou-se que a Sudeco realiza, anualmente, seminário institucional visando conscientizar seus colaboradores acerca dos seguintes temas: Sustentabilidade, Ética, Gestão de Pessoas, Acesso à Informação e Assuntos Disciplinares.

## **8.2. Demora na implementação de Gestão de Riscos**

Em relação à implementação de Gestão de Riscos pela Sudeco, a fragilidade foi apontada no Relatório de Auditoria nº 201503415, que examinou a prestação de contas do exercício de 2014, que transcrevemos a seguir:

*“Definição de Objetivos, à Identificação de Riscos e à Gestão de Riscos, observou-se que a UJ não possui Plano Institucional ou outro documento que contemple a avaliação de riscos que contenha as seguintes informações: i) Objetivos e metas; ii) Processos críticos para consecução dos objetivos e metas da unidade; iii) Diagnóstico, probabilidade e meios de mitigação de riscos; iv) Níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade que podem ser assumidos; v) Acompanhamento/atualização dos riscos identificados; e vi) Mensuração e classificação dos riscos”.*

Observa-se que em 20 de abril de 2015, a Sudeco firmou o Contrato nº 08/2015 com o Instituto Publix para a prestação de serviços de consultoria para realização de serviços de modelagem de processos organizacionais envolvendo mapeamento, análise, desenho e redesenho de processos, implementação e monitoramento de ações propostas para melhoria, suporte técnico e transferência de conhecimento.

Destaca-se que o Instituto Publix no Relatório S3 – Análise de Melhorias nos Processos e Sistemas – Gestão de Convênios, de novembro de 2015, apontou a necessidade de *“Aprimorar instrumentos de planejamento e de desenvolvimento regional para a Sudeco a partir de uma atuação conjunta com demais Stakeholders, entendendo as reais necessidades de cada região e comunicando as oportunidades aos investidores”.*

Quanto a essa proposta de melhoria, a Sudeco informou que: *“O Planejamento estratégico da Sudeco foi elaborado em 2017 e revisado em 2018. Foram criados os seguintes Bancos de Projetos da Sudeco: Abatedouro; 2- Feira polivalente; e 3- Ponte metálica”.*

Em 27 de junho de 2017, pela Portaria nº 157, foi instituído o Comitê de Governança, Riscos e Controles, com o objetivo de adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, controles internos, governança e integridade no âmbito da Sudeco.

Em 03 de agosto de 2017, foi criado o grupo de trabalho para dar suporte técnico e operacional ao Comitê de Governança e Riscos por intermédio da Portaria nº 184.

Em 13 de setembro de 2017, foi elaborada a Política de Gestão de Riscos por meio da Resolução nº 12.

Em 16 de outubro de 2018, a Política de Gestão de Riscos foi instituída por meio da Resolução nº 15.

Entretanto, apesar da Política de Gestão de Riscos ter sido instituída, verifica-se que a sua implementação plena não ocorreu, conforme se depreende do § 6, do Memorando nº 719/2018/GAB – SUDECO, de 21 de novembro de 2018, transcrito a seguir:

*“6. Diante do exposto, percebe-se que a Sudeco tem adotado medidas para a gestão de riscos com base nas informações expostas e documentos anexos. Assim, tão logo seja finalizado o planejamento estratégico, será dada continuidade à identificação e tratamento dos riscos, o que permitirá à autarquia o alcance de resultados e a realização de seus objetivos”.*

Em 08 de outubro de 2017, foi firmado Termo de Execução Descentralizada entre a Sudeco e a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, em 08 de outubro de 2017, com o objetivo de prestar serviços profissionais especializados na capacitação e assessoria em gestão estratégica para servidores da Sudeco, por meio de Oficinas Sob Medida de Planejamento Estratégico.

Em 18 de julho de 2018, foi firmado o Termo de Execução Descentralizada entre a Sudeco e a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, visando realizar oficinas sob medida para construção coletivas dos elementos necessários ao desdobramento do planejamento estratégico, conseqüentemente, elaboração de indicadores de desempenho, os quais foram detalhados no item 4 deste relatório de auditoria.

Após o exposto, verifica-se que a elaboração do plano estratégico e construção de indicadores de desempenho foi realizado conjuntamente com a ENAP. Entretanto, não identificamos a adoção de medidas para implantar o plano e utilizar os indicadores, incluindo, normatizar, definir cronograma de implementação, responsáveis, etc.

### **8.3 Falta de Normatização e Implementação de Melhorias das Atividades de Controle**

A Unidade instituiu o Comitê de Governança, Riscos e Controles, porém não adotou as medidas necessárias para implementar suas atividades, tais como: elaborar regimento interno e minutar a Política de Gestão de Riscos da Sudeco, nos termos do parágrafo único, art. 3º da portaria nº 157/2017.

A autarquia elaborou o Planejamento Estratégico 2018 – 2022, conjuntamente, com indicadores de desempenho, contudo não adotou as medidas necessárias para implementar suas metas estratégicas e mensurar seus objetivos por indicadores, contendo normas, cronogramas e responsáveis, com os respectivos desdobramentos em planos operacionais e táticos.

A Unidade está implementando melhorias no suporte de tecnologia da informação para apoiar a implementação dos controles internos da gestão, com a utilização Sistema

Gerencial de Fundos e Sistema de Acompanhamento de Convênios disponibilizados pela Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia – Sudam.

Verifica-se que a ausência de políticas de governança, riscos e controles, bem como, a falta de normatização das atividades e rotinas de controle prejudicam o atingimento de resultados satisfatórios e prejudicam a mitigação dos riscos existentes na execução das atividades da Sudeco. Tais medidas se fazem necessárias, diante de fragilidades identificadas por esta equipe de auditoria no decorrer dos trabalhos realizados, tais como:

- Pagamentos de Despesas de Exercícios Anteriores sem o devido atesto de reconhecimento de dívida assinado pelo gestor, para os casos de limitações de empenhos na execução de contratos de prestações de serviços continuados. Segundo a Unidade *“Estamos trabalhando na elaboração de uma portaria cujo objetivo é orientar a formalização do reconhecimento de dívida”*.

- Restrição 318 - *“Não Atendimento à Orientação do Órgão de Contabilidade Setorial/Central”* por 4 meses consecutivos, registrada no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal – Siafi. Sobre o assunto, a Unidade esclareceu que *“Esta coordenação tem cobrado constantemente dos responsáveis que fiquem atentos às conformidades de gestão, a fim de evitarmos tais restrições”*.

## 8.4. Informação e Comunicação

A autarquia disponibiliza informações relevantes para apoiar o funcionamento dos controles internos da gestão, conforme se verifica no site [www.sudeco.gov.br](http://www.sudeco.gov.br), onde constam abas com os títulos:

**Perguntas frequentes** - informações gerenciais sobre os comitês colegiados, fundos, incentivos fiscais e espaços prioritários.

**Contato** - informações sobre a autarquia. Oferece um canal de comunicação com a Ouvidoria por meio do endereço eletrônico: <https://sistema.ouvidorias.gov.br/publico/Manifestacao/RegistrarManifestacao.aspx>, com possibilidade de colher manifestação de servidores e cidadãos, classificadas em denúncia, reclamação, solicitação, sugestão, elogio e “simplifique”.

**Serviços** – informações sobre os serviços da Sudeco, incluindo os serviços digitais.

**Dados Abertos** – contendo matrizes de dados abertos sobre a Situação dos Projetos Especiais, das Penalidades dos Contratos, dos Convênios e do FDCO.

Segundo informações apresentadas pela Sudeco, todos os normativos instituídos, tais como, portarias, atas, resoluções, informações relevantes para os servidores, e informações relevantes são devidamente publicados e disponibilizados tempestivamente por meio de boletim interno, portal intranet e sítio de internet visando fortalecer os controles internos da autarquia.

## 8.5. Ausência de Monitoramento

Não foram identificadas avaliações sobre o sistema de controle interno da autarquia feito pela sua auditoria interna, o que se faz necessário para assegurar que as atividades de controle são apropriadas, e se possuem todos os componentes necessários para comunicar as deficiências em tempo oportuno aos responsáveis por adotar ações corretivas.

## RECOMENDAÇÕES

1 – “Normatizar e implantar o Planejamento Estratégico e os Indicadores de Desempenho, conjuntamente, com a Gestão de Riscos, incluindo a elaboração do Planejamento Operacional e Tático, o que permitirá à autarquia o monitoramento de seu desempenho para o alcance de resultados, e a identificação de riscos com potencial para impactar negativamente a realização de seus objetivos”. Recomendação relacionada ao Achado nº 8.2

2 – “Realizar auditoria no Sistema de Controle Interno visando garantir o aprimoramento das atividades de controle, identificando fragilidades e sugerindo, preventivamente, ações corretivas que inibirão práticas inadequadas de gestão”. Recomendação relacionada ao Achado nº 8.5

## CONCLUSÃO

A partir das análises realizadas, conclui-se que a gestão da Superintendência de Desenvolvimento do Centro Oeste – Sudeco, no exercício de 2017, alcançou resultados positivos, com destaque para as melhorias realizadas ao longo do exercício auditado na Gestão de Transferências Voluntárias, apesar de limitações de Pessoal e restrições orçamentárias.

Outra melhoria observada foi a elaboração de Planejamento Estratégico e o desenvolvimento de Indicadores de Desempenho, os quais fornecerão elementos para que a autarquia implemente a Política de Gestão de Riscos, que culminarão com a diminuição de fragilidades relacionadas ao Sistema de Controle Interno.

No que concerne ao atendimento das recomendações emitidas por esta CGU, verificou-se que a grande maioria das recomendações foram atendidas, no entanto, identificou-se a necessidade de um maior empenho da Unidade na mensuração do Sistema de Controle Interno e uma maior tempestividade na adoção de providências para implantar os sistemas eletrônicos de controle e normatização de rotinas de atividades, o que envolveria, em especial, as atividades de supervisão das transferências voluntária e dos recursos do FDCO.

Em relação às impropriedades identificadas, destaca-se o nível intermediário de maturidade nos controles instituídos para o acompanhamento das atividades finalísticas da autarquia, pois apesar da ausência de Gestão de Riscos, a autarquia elaborou o Planejamento Estratégico, conjuntamente, com Indicadores de Desempenho, e está em implantação sistema eletrônico de controle e normatização de rotinas das suas atividades.

Resta continuar monitorando as recomendações expedidas em exercícios anteriores, quanto a melhoria dos controles internos das transferências voluntárias, com a implantação de sistema eletrônico de acompanhamento de convênios e criação de manual de convênios.

## ANEXOS

### I – Manifestação da unidade examinada e análise da equipe de auditoria

#### **Manifestação da Unidade Examinada:**

##### **Achado 8.2**

A Unidade por meio do Memorando-Circular nº 723/2018/DPA – SUDECO, de 22 de novembro de 2018, informou que:

*“2. Quanto ao planejamento estratégico e aos indicadores de desempenho, temas abordados nos tópicos 4, 8.2, 8.3 e na primeira recomendação, informo que a última oficina, ocorrida na Enap, referente à elaboração da primeira fase do planejamento estratégico da Sudeco aconteceu em dezembro de 2017. A Diretoria Colegiada da autarquia aprovou o documento resultante desse trabalho em sua 58ª reunião ordinária, realizada em 6 de fevereiro de 2018 (0108073). Esse documento possui a definição de referenciais estratégicos para a entidade, como a sua missão, visão e valores; a especificação da sua cadeia de valor, que relaciona as atividades desenvolvidas, identificando os principais fluxos de processos dentro da organização; a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da instituição, o que permite conhecer melhor a sua realidade; e a definição dos objetivos estratégicos da instituição, com seus indicadores. Após discussões internas, foram estipuladas as metas para esses indicadores. Além disso, cada indicador possui um responsável e uma periodicidade de apuração definidos (0108074). Cabe ressaltar que embora as oficinas realizadas com a Enap, decorrentes do Termo de Execução Descentralizada firmado em 2018, para a construção coletiva dos elementos necessários ao desdobramento desse planejamento já tenham terminado, o documento resultante desse trabalho está na fase de análise e ajustes”.*

#### **Análise do Controle Interno:**

Conforme manifestação, a Unidade informou que os ajustes e análise necessários para a implantação do Planejamento Estratégico e dos Indicadores de Desempenho se iniciaram. Assim, mantém-se a recomendação para que a Sudeco adote as medidas



necessárias para normatizar e implantar esses instrumentos de Governança e Gestão de Riscos.

### **Manifestação da Unidade Examinada:**

#### **Achado 8.5**

A Unidade por intermédio do Ofício nº 2436/2018/AUDITORIA – SUDECO, de 21 de novembro de 2018, assim se pronunciou:

*“1. Refiro-me ao documento acima citado (SEI 0107716 folha 36), para informar a Vossa Senhoria que no exercício de 2017 a execução do Plano Anual de Auditoria foi limitada e reprogramada, considerando a falta de servidores com experiência e conhecimento para a realização das atividades, bem como o contingenciamento de recursos para o custeio de passagens e diárias dos servidores da Administração Pública Federal, bem como a priorização na utilização desses na realização das vistorias técnicas (parciais e finais) dos convênios pendentes de análise e aprovação das prestações de contas finais, em atendimento a determinação do Tribunal de Contas da União, por meio do Acórdão nº 2640/2016/Plenário.*

*2. Foram realizados os seguintes trabalhos de auditoria em conjunto com os engenheiros da Diretoria de Implementação de Programas e Gestão de Fundos/DIPGF:  
(...)*

*3. A SUDECO ainda não possui um sistema informatizado que faça o monitoramento das diligências dos órgãos de controles interno e externo e as ações de auditoria. Finalizada a elaboração dos relatórios, notas técnicas, pareceres e memorandos, os mesmos são submetidos à apreciação desta chefia para assinatura, e em seguida são enviados às respectivas Unidades Auditadas, para adoção das providências quanto ao cumprimento das recomendações.*

*4. Além disso, a Auditoria-Geral mantém a Diretoria Colegiada informada tempestivamente dos assuntos que, por relevância e materialidade, imponham ações imediatas por parte daquela instância administrativa, além disso apresenta trimestralmente ou extraordinariamente, relatório sobre as recomendações efetuadas e não implementadas nos prazos negociados, quando algum fato relevante justificar, conforme preceitua os incisos IX e X do artigo 26 da Resolução nº 04/SUDECO, de 21.05.2012.*

*5. Diante do exposto, a Superintendência ainda carece de controles internos eficientes em seus processos de trabalho, pela ausência de rotinas devidamente formalizadas e atividades de monitoramento para garantir que os eventuais desvios de rumos sejam tempestivamente identificados e corrigidos. Na tentativa de minimizar essas deficiências, a Diretoria Colegiada vem acatando as sugestões da Auditoria-Geral e providenciando a melhoria dos procedimentos na medida do possível, considerando a capacidade e conhecimento do seu corpo técnico”.*

**Análise do Controle Interno:**

Conforme manifestação, a Unidade concordou com os fatos apontados e reconheceu a carência dos controles internos adotados, e ainda, informou que tem promovido medidas de conscientização da Diretoria Colegiada da Autarquia no sentido de adotar melhorias visando minimizar as deficiências.

Diante do exposto, considerando a manifestação da Unidade, mantém-se a recomendação para que a Sudeco adote as medidas necessárias para mensurar seus controles internos administrativos visando dirimir fragilidades, evitando, preventivamente, que práticas inadequadas sejam praticadas na gestão.