

Plano Estratégico 2018-2022 da Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste



Construção coletiva do Plano Estratégico da Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste

Sumário

1. INTRODUÇÃO	3
2. APRESENTAÇÃO	4
3. REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS	5
3.1. MISSÃO	5
3.2. PROPÓSITO	5
3.3. VISÃO	5
3.4. VALORES	5
4. CADEIA DE VALOR	5
4.1. DETALHAMENTO DA CADEIA DE VALOR	7
5. ANÁLISE DO AMBIENTE	11
5.1. ANÁLISE SWOT	11
5.2. MATRIZ DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	14
5.3. CURVA DE VALOR	15
5.4. CENÁRIOS	16
6. DESAFIOS ESTRATÉGICOS PARA OS PRÓXIMOS 10 ANOS	17
7. MAPA ESTRATÉGICO DA SUDECO	19
8. INDICADORES	21
8.1. INDICADORES DA PERSPECTIVA SOCIEDADE	21
8.2. INDICADORES DA PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS	25
8.3. INDICADORES DA PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO E TIC	31
8.4. INDICADORES DA PERSPECTIVA ORÇAMENTO	36
9. PORTIFÓLIO DE INICIATIVAS	39
9.1. PRIORIZAÇÃO DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	43
9.2. DETALHAMENTO DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	44
10. CONSIDERAÇÕES FINAIS	48

1. INTRODUÇÃO

Extinta em 1990, a Sudeco foi recriada pela Lei Complementar nº 129, de 8 de janeiro de 2009. Em 4 de maio de 2011, com o Decreto Presidencial nº 7.471, a Sudeco foi estruturada e, nesse mesmo ano, voltou a funcionar. Vinculada ao Ministério do Desenvolvimento Regional, a Sudeco tem a finalidade de promover o desenvolvimento regional, de forma includente e sustentável, e a integração competitiva da base produtiva regional na economia nacional e internacional.

Compete à Superintendência definir objetivos e metas econômicas e sociais que levem ao desenvolvimento sustentável da Região Centro-Oeste; elaborar o Plano Regional de Desenvolvimento do Centro-Oeste (PRDCO), articulando-o com as políticas e os planos de desenvolvimento nacional, estaduais e municipais e, em especial, com a Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR); formular programas e ações com os ministérios para o desenvolvimento regional; articular a ação dos órgãos e entidades públicos e fomentar a cooperação dos entes econômicos e sociais representativos da região.

Cabe ainda à autarquia, entre outras competências, promover a cooperação com consórcios públicos e organizações sociais de interesse público para o desenvolvimento econômico e social da Região Centro-Oeste; assegurar a articulação das ações de desenvolvimento com o manejo controlado e sustentável dos recursos naturais; estimular a obtenção de patentes e apoiar as iniciativas que visam a impedir que o patrimônio da biodiversidade seja pesquisado, apropriado e patenteado em detrimento dos interesses da Região e do País; promover o desenvolvimento econômico, social e cultural e a proteção ambiental dos ecossistemas regionais, em especial do Cerrado e do Pantanal, por meio da adoção de políticas diferenciadas para as sub-regiões.

Diante de sua finalidade e competências, além da ambição e das oportunidades que se desenham no horizonte, o Superintendente, os Diretores e os demais colaboradores da autarquia, alinhados à trajetória construída nos últimos anos, verificaram a necessidade da construção de um Plano Estratégico 2018-2022.

2. APRESENTAÇÃO

O presente documento corresponde a apresentação do resultado alcançado com o projeto de elaboração do Plano Estratégico (PE) da Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste (Sudeco) coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap) para o período de 2018 a 2022.

O PE elaborado retrata a concepção estratégica e as principais diretrizes que nortearão a atuação da Sudeco no período de 2018 a 2022 e o desdobramento das iniciativas estratégicas. O trabalho realizado envolveu atividades como capacitação, estudo, oficinas de trabalho com servidores e validações.

O método utilizado na elaboração do PE é conhecido como moderação, ou a facilitação de grupos, e envolve a condução orientada de processos de discussão, entre participantes de um grupo de trabalho, para a construção democrática de conhecimentos, curso de ação ou tomada de decisão, com vistas à mudança institucional, postura profissional e pessoal. Esse método promove a aprendizagem coletiva nas relações de trabalho, bem como o fortalecimento do diálogo, tendo como premissa que o resultado do trabalho coletivo é sempre maior que o esforço individual. Por esse motivo, constitui o método escolhido para o presente projeto.

Utilizou-se também conceitos e práticas modernas, como Design Thinking, The Golden Circle e Curva de Valor, para estimular a participação, a sinergia e a construção de um Plano Estratégico moderno e que refletisse as aspirações e os anseios da Sudeco.

Cabe ressaltar que todas as elaborações realizadas foram confrontadas com a Lei Complementar nº 129, de 8 de janeiro de 2009, que instituiu, na forma do art. 43 da Constituição Federal, a Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste – Sudeco, estabeleceu sua missão institucional, natureza jurídica, objetivos, área de atuação, instrumentos de ação, alterou a Lei nº 7.827, de 27 de setembro de 1989, além de outras providências.

Por fim, no intervalo compreendido entre as Oficinas que propiciaram a construção do PE, os participantes foram orientados a refletirem sobre as construções realizadas até então e a compartilharem com os colegas de trabalho. No início de cada Oficina, as reflexões, críticas e sugestões eram avaliadas e validadas pelo grupo. Esse processo permitiu a validação e a legitimação do PE ao longo da sua construção.

Este documento está dividido em 6 partes:

- Referenciais Estratégicos, contemplando a Missão, Propósito, Visão e os Valores.
- Cadeia de Valor.
- Análise do Ambiente, contemplando a Análise SWOT e Curva de Valor
- Desafios Estratégicos para os próximos 10 anos.
- Mapa Estratégico.
- Indicadores propostos.

3. REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS

Os referenciais estratégicos balizam o percurso da organização a partir da definição de uma finalidade precípua (Missão), da elaboração de uma meta de médio ou longo prazo (Visão de Futuro) e de princípios que regerão sua atuação (Valores).

3.1. Missão

Promover o desenvolvimento do Centro-Oeste, de forma includente e sustentável, e a integração competitiva da base produtiva regional na economia nacional e internacional.

3.2. Propósito

Contribuir para o desenvolvimento e a redução das desigualdades regionais por meio da ação articulada com o setor público e privado, sociedade civil e organizações internacionais, elaborando, coordenando e gerenciando planos, programas e ações e apoiando e estimulando investimentos.

3.3. Visão

Ser reconhecida na formulação de políticas regionais que promovam o desenvolvimento do Centro-Oeste.

3.4. Valores

- Ética e Transparência.
- Sustentabilidade econômica, social e ambiental.
- Postura inovativa.
- Eficiência, Eficácia e Efetividade.
- Valorização dos seus Profissionais.

4. CADEIA DE VALOR

A Cadeia de Valor, introduzida por Michael Porter em 1985, é composta por dois fluxos de atividades: primárias e de apoio. O fluxo de atividades primárias, também é conhecido como atividades-fim da organização, vai desde as fontes de matérias-primas básicas, acrescentando valor a cada uma das atividades, até o produto final entregue nas mãos do consumidor e o pós-venda. As atividades de apoio, como o próprio nome diz, apoiam, ou facilitam, que o fluxo das atividades primárias ocorra.

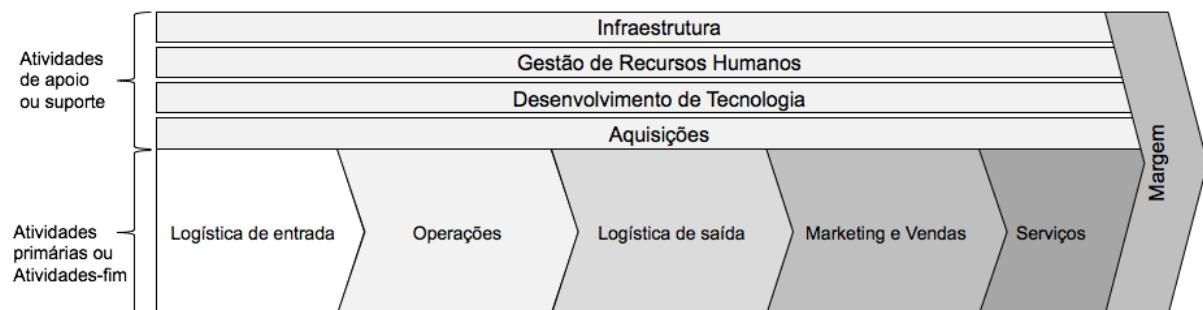


Figura 1 – Cadeia de Valor de Porter, 1985.

Conforme pode ser percebido na Figura 1, a Cadeia de Valor foi concebida originalmente para indústria, isto é, produtos, e tem nos seus fluxos atividades que não se aplicam aos serviços. Por este motivo, o Professor Wankes Leandro, fez uma adaptação da Cadeia de Valor para o Serviço Público, especificamente para a Sudeco. Vide Figura 2.



Figura 2 – Cadeia de Valor da Sudeco.

A Cadeia de Valor para o Serviço Público utiliza o mesmo conceito da Cadeia de Valor de Porter para conceber o fluxo das atividades-fim, e deve ser desenhada especificamente para cada Órgão. Com relação às atividades de apoio, elas são fixas e não devem ser alteradas.

O objetivo da Cadeia de Valor é identificar os principais fluxos de processos dentro de uma organização. A partir deste modelo pode ser desdobrado o mapeamento dos processos da organização e realizado o alinhamento da estrutura organizacional, cargos e funções.

4.1. Detalhamento da Cadeia de Valor

O resultado dos trabalhos permite destacar os insumos e produtos dos Macroprocessos Finalísticos da Cadeia de Valor da Sudeco, bem como seus respectivos fornecedores e clientes.

MACROPROCESSO FINALÍSTICO	PROCESSOS	INSUMOS		PRODUTOS	
		Quais são os insumos?	De onde eles vêm? (Fornecedores)	Quais são os produtos?	Para onde eles vão? (Clientes)
Identificar oportunidades de investimentos em atividades produtivas e Fomentar iniciativas de desenvolvimento regional	Identificar oportunidades de investimentos em atividades produtivas	Realidade da região; Potenciais econômicos; Fraquezas da região; Financiamentos nacionais e internacionais disponíveis; Pesquisas; Workshops com instituições privadas e públicas.	Associações Produtivas; Conselhos de desenvolvimento estaduais/regionais; Universidades; Instituições nacionais/internacionais; Sociedade Civil; Cooperativas; Setor privado.	Estudos e pesquisas; Banco de projetos; Identificação de parceiros potenciais.	Agentes políticos; Produtores; Agências de desenvolvimento; Instituições financeiras; Entes federados.
	Fomentar iniciativas de desenvolvimento regional	Linhas de financiamento; Investimentos públicos; Estudos.	Agentes políticos; Setor produtivo; Agências de desenvolvimento; Instituições financeiras; Setor privado.	Parcerias Público-Privadas (PPPs); Convênios; Financiamentos; Parcerias internacionais.	Setor produtivo; Municípios; Cidadãos.
Realizar estudos, elaborar planos, programas e ações e Planejar investimentos	Realizar estudos	Dados geográficos e estatísticos; Estudos técnicos; Relatórios detalhados e desmembrados dos fundos; Diagnósticos; Dados abertos; Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR).	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea); Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE); Banco do Brasil; Sistema de Convênios (Siconv); Software de geoprocessamento; Confederações; Institutos Federais; Universidades; Sistema S; Governo de todas as esferas.	Cartilha com priorização de projetos; Banco de projetos; Banco de dados do Centro-Oeste para consulta; Plano de atração de investimentos nacionais e internacionais.	Sociedade; Investidores; Parceiros de modo geral; Governos de todas as esferas.

MACROPROCESSO FINALÍSTICO	PROCESSOS	INSUMOS		PRODUTOS	
		Quais são os insumos?	De onde eles vêm? (Fornecedores)	Quais são os produtos?	Para onde eles vão? (Clientes)
Realizar articulação com setor público e privado, sociedade civil e organizações internacionais	Elaborar planos, programas e ações	Orçamento; Recursos humanos e materiais; Oportunidades de investimentos externos; Portfólio de projetos; Plano de atração de investimentos nacionais e internacionais; Prioridades das esferas de governo.	Sudeco; Esferas do Governo; Conselhos Estaduais de Desenvolvimento.	Planos e programas de médio e longo prazo e ações de curto prazo.	Sociedade; Esferas do Governo e Agências de desenvolvimento.
	Planejar investimentos	Orçamento; Recursos humanos e materiais; Planos, programas e ações; Estudos realizados.	Sudeco; Consultorias; Governos estaduais e municipais.	Plano de investimentos e de atração de investimentos.	Sociedade; Governos estaduais e municipais.
	Realizar articulação com o setor público	Comunicação entre gestores de órgãos que possuem objetivos afins; Elaboração de banco de projetos para realização de chamamento público; Identificação de órgãos com objetivos e interesses comuns e disponibilidade orçamentária e financeira; Identificação de sobreposição de ações; Apoio do corpo diretivo, alto escalão.	Governos; Pesquisa no Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento (SIOP); Participação em Grupos de Trabalho Permanentes (GTPs), seminários e eventos diversos.	Acordos de cooperação; Implementação de projetos; Convênios; Consórcios; Termos de parceria; Contratos de repasse; Termos de execução descentralizada (TEDs); Outros instrumentos congêneres; Editais de chamamento público; Protocolo de intenções.	Cidadãos; Entes federados.
	Realizar articulação com o setor privado	Divulgação de instrumentos; Recebimento de demandas; Identificação de oportunidades; Elaboração de banco de projetos para realização de chamamento público; Divulgação de financiamentos.	Empresas; Empreendedores; Instituições financeiras; Associações; Federações; Conselhos estaduais de desenvolvimento; Setor produtivo.	Parcerias Público-Privadas (PPPs); Acordos de cooperação técnica; Editais de chamamento público; Contratos de financiamento.	Cidadãos; Entes federados; Setor produtivo; Associações; Federações.

MACROPROCESSO FINALÍSTICO	PROCESSOS	INSUMOS		PRODUTOS	
		Quais são os insumos?	De onde eles vêm? (Fornecedores)	Quais são os produtos?	Para onde eles vão? (Clientes)
Apoiar investimentos, Coordenar, Gerenciar e Acompanhar a execução de planos, programas e ações	Realizar articulação com a sociedade civil	Realização de audiências públicas para identificação de oportunidades; Demandas recebidas por meio da Ouvidoria; Participação em Grupos de Trabalho (GTs), seminários e eventos diversos; Análise das informações solicitadas por meio do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) e disponibilizadas pelo Portal Brasileiro de Dados Abertos.	Participantes das audiências públicas; Sociedade civil organizada.	Diagnóstico de demandas locais; Oportunidades de desenvolvimento, fomento e fortalecimento institucional; Ações de gestão, de implementação de projetos sociais.	Cidadãos; Entes federados.
	Realizar articulação com organizações internacionais	Potenciais parcerias.	Embaixadas; BIRD ¹ ; BID ² ; UNESCO ³ ; Banco Mundial; Organização das Nações Unidas (ONU); Comunidade Europeia; Banco de Desenvolvimento alemão (KFW); FAO ⁴ ; FIDA ⁵ ; Fundos diversos.	Apoio institucional; Parcerias; Conhecimento; Troca de informações.	Cidadãos; Entes federados.
	Apoiar investimentos	Dados e estudos que orientem a atuação e que permitam conhecer as demandas da região, identificando as necessidades específicas; Recursos financeiros; Capacitação.	Instituições capacitadas, como universidades; Recursos de emenda parlamentar; Plano de Ação da Sudeco; 2% do valor de cada liberação de recursos do Fundo de Desenvolvimento do Centro-Oeste (FDCO); Recursos junto a entidades nacionais, internacionais, públicas e privadas.	Agenda propositiva de articulação e investimentos; Parcerias com universidades, escolas públicas, institutos, secretarias de planejamento estaduais (instituições capacitadas).	Cidadãos; Setor produtivo; Entes federados.
	Coordenar a execução de planos, programas e ações	Informações sobre projetos; Mapeamento de processos; Capacitação de servidores.	Servidores capacitados (multiplicadores); Empresa especializada contratada para	Escritório de projetos implementado e em	Sudeco

MACROPROCESSO FINALÍSTICO	PROCESSOS	INSUMOS		PRODUTOS	
		Quais são os insumos?	De onde eles vêm? (Fornecedores)	Quais são os produtos?	Para onde eles vão? (Clientes)
	Gerenciar a execução de planos, programa e ações		mapear os processos e organizar o escritório de projetos.	funcionamento; Processos mapeados.	
	Acompanhar a execução de planos, programas e ações				
Avaliar atuação e resultados alcançados	Avaliar atuação e resultados alcançados	Indicadores (dados); Informações fornecidas pelos entes federados; Produtos, serviços e projetos executados; Estudos e publicações; Recursos financeiros.	Instituições como institutos federais, universidades, IBGE, Ipea, secretarias estaduais, entre outras; Sudeco; 0,01% dos retornos e resultados das aplicações do Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste (FCO).	Relatórios finais; Diagnósticos; Divulgação da avaliação realizada; Subsídio para planejamentos futuros e outras políticas públicas.	Cidadãos; Entes federados; Instituições financeiras; Sudeco.

¹ BIRD – Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento.

² BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento.

³ UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura.

⁴ FAO – Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura.

⁵ FIDA – Fundo Internacional para o Desenvolvimento Agrícola.

5. ANÁLISE DO AMBIENTE

Para realizar a análise do ambiente interno e externo da Sudeco, foram utilizadas três técnicas/ferramentas:

- Análise SWOT.
- Curva de Valor.
- Construção de cenários.

O objetivo da análise do ambiente é dotar os participantes da elaboração do Plano Estratégico da Sudeco de uma consciência que os permitam elencar quais são os desafios estratégicos para a Sudeco para os próximos 10 anos.

5.1. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta clássica e tradicional para a análise do ambiente. É amplamente utilizada nos processos de planejamento estratégico, em razão de sua simplicidade e das opções de análise e customização. Por meio do confronto entre os elementos do ambiente interno (forças/strengths e fraquezas/weaknesses) e do ambiente externo (oportunidades/opportunities e ameaças/threats), a matriz identifica fatores-chave da gestão que permitem estabelecer prioridades de atuação.

Forças

- Sudeco é gestora de fundos de relevância (FCO e FDCO)
Localização geográfica no centro do poder político
Bom relacionamento com entes federados
Região específica de atuação (Centro-Oeste)
Servidores jovens e com potencial
Boa estrutura física

Fraquezas

- Alta evasão da autarquia
Ausência de gestão por competência
Alta rotatividade dos gestores
Ausência de Plano de Carreira específico
Baixo investimento em TIC
Descontinuidade do mapeamento de processos
Ações de divulgação institucional de baixo resultado
Insuficiência de plano de capacitação
Carência de servidores
Impossibilidade de conceder incentivos fiscais
Ausência de assessoria parlamentar

Oportunidades

- Região Centro-Oeste ser promissora e dinâmica
Emendas parlamentares
Demanda crescente por práticas sustentáveis
Demanda da sociedade por ações de desenvolvimento regional do Centro-Oeste
Disponibilidade de recursos nacionais e internacionais
Parcerias com setor público e privado

Ameaças

-
- Restrição orçamentária e financeira
 - Ingerência política
 - Extinção da Sudeco
 - Instabilidade política
 - Ingerência nos fundos
 - Fragilidade das políticas de desenvolvimento regional
 - Extinção dos fundos (FCO e FDCO)
-

A Figura 3 representa a Análise SWOT da Sudeco.

Análise SWOT

F Forças	<ul style="list-style-type: none">SUDECO é gestora de fundos de relevância (FCO e FDCO)Localização geográfica no centro do poder políticoBom relacionamento com entes federadosÁrea de atuação específica (Centro-Oeste)Servidores Jovens e com potencialBoa estrutura física	<ul style="list-style-type: none">Alta evasão da autarquiaAusência de gestão por competênciaAlta rotatividade dos gestoresAusência de Plano de Carreira específicoBaixo investimento em TICDescontinuidade do mapeamento de processosAções de divulgação institucional de baixo resultadoInsuficiência de plano de capacitaçãoCarência de servidoresImpossibilidade de conceder incentivos fiscaisAusência de assessoria parlamentar	F Fraquezas
O Oportunidades	<ul style="list-style-type: none">Região CO ser promissora e dinâmicaEmendas parlamentaresDemandas crescentes por práticas sustentáveisDemandas da sociedade por ações de desenvolvimento regional do Centro-OesteDisponibilidade de recursos nacionais e internacionaisParcerias com setor público e privado	<ul style="list-style-type: none">Restrição orçamentária e financeiraIngerência políticaExtinção da SUDECOInstabilidade políticaIngerência nos FundosFragilidade das políticas de desenvolvimento regionalExtinção dos fundos (FCO e FDCO)	A Ameaças

Figura 3 – Análise SWOT da Sudeco.

5.2. Matriz de Avaliação Estratégica

A Matriz de Avaliação Estratégica é o resultado do cruzamento dos fatores que compõe a análise SWOT.

SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO CENTRO-OESTE																		
MATRIZ DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA																		
Aspectos Considerados		Ambiente Externo (político, legal, econômico, social, tecnológico, ambiental)																
		Oportunidades					Ameaças											
Ambiente interno (infraestrutura institucional, sistemas de gestão, sistemas de planejamento, sistemas de RH, sistemas orçamentários, sistemas de informação, cultura organizacional, qualidade dos produtos e serviços)	Forças	Região Centro-Oeste (CO) ser promissora e dinâmica	2,7	3,0	2,0	3,4	3,8	3,1	18,0	0,8	1,0	1,0	0,5	0,7	0,9	0,4	5,3 23,3	
		Disponibilidade de recursos nacionais e internacionais	2,0	2,5	3,0	3,2	2,3	2,1	15,1	0,6	0,6	0,8	0,7	0,4	0,8	0,7	4,6 19,7	
		Sudeco é gestora de fundos de relevância	5,6	4,4	3,0	5,2	4,2	5,8	28,2	2,9	1,6	3,6	0,9	1,7	2,7	2,7	16,1 44,3	
		Localização geográfica no centro do poder político	3,8	4,4	5,0	4,4	2,0	4,0	23,6	1,4	0,8	1,6	0,6	1,0	2,3	1,5	9,2 32,8	
		Bom relacionamento com entes federados	4,9	4,6	5,3	4,8	2,5	4,8	26,9	3,8	2,8	4,1	1,9	2,6	3,6	3,8	22,6 49,5	
		Região específica de atuação (Centro Oeste)	5,9	4,2	5,3	4,6	2,5	5,3	27,8	1,8	1,9	2,2	1,0	1,7	3,2	2,7	14,5 42,3	
		Subtotal 3	49,8	46,2	47,2	51,2	34,6	50,2	*	22,6	17,4	26,6	11,2	16,2	27,0	23,6	*	*
		Ações de divulgação institucional de baixo resultado	4,9	5,6	5,7	5,9	3,5	4,7	30,3	4,5	2,8	5,3	2,8	3,6	4,2	5,2	28,4 58,7	
		Insuficiência de plano de capacitação	2,6	3,3	2,2	3,9	3,3	3,9	19,2	1,4	1,5	2,7	0,7	2,0	3,3	2,8	14,4 33,6	
		Alta evasão da autarquia	3,7	3,8	3,2	4,2	3,1	4,6	22,6	2,3	1,8	5,4	1,4	2,9	3,8	3,6	21,2 43,8	
	Fraquezas	Ausência de gestão por competência	3,5	3,6	2,5	3,7	2,7	3,6	19,6	2,1	2,5	3,6	1,6	3,6	3,4	3,7	20,5 40,1	
		Carência de servidores	4,6	4,5	3,6	4,8	3,7	5,1	26,3	2,6	3,0	5,8	2,3	3,3	4,0	3,9	24,9 51,2	
		Alta rotatividade dos gestores	4,7	4,8	4,9	5,4	3,3	5,2	28,3	5,3	5,6	5,3	5,5	5,8	5,5	5,0	38,0 66,3	
		Impossibilidade de conceder incentivos fiscais	5,5	4,2	1,8	5,5	2,9	5,0	24,9	3,3	2,0	3,7	1,8	2,1	4,6	2,6	20,1 45,0	
		Impossibilidade de utilização dos 2% do FDCO	4,1	2,2	1,1	3,1	2,2	3,8	16,5	4,9	2,0	3,7	1,6	2,8	4,0	3,2	22,2 38,7	
		Ausência de Plano de Carreira específico	3,0	2,7	1,3	2,5	2,1	3,3	14,9	1,5	2,3	4,9	2,1	2,0	3,5	2,5	18,8 33,7	
		Baixo investimento em TIC	3,2	2,7	1,8	3,0	2,9	3,7	17,3	3,0	2,0	3,3	1,3	2,8	3,9	2,8	19,1 36,4	
		Descontinuidade do mapeamento de processos	3,0	3,1	2,5	3,6	2,5	3,8	18,5	2,7	3,6	4,8	2,1	4,0	4,3	3,4	24,9 43,4	
		Ausência de assessoria parlamentar	4,8	5,1	6,4	4,8	2,2	4,8	28,1	5,5	4,6	5,7	3,8	4,4	5,6	5,0	34,6 62,7	
		Subtotal 4	47,6	45,6	37,0	50,4	34,4	51,5	*	39,1	33,7	54,2	27,0	39,3	50,1	43,7	*	*
TOTAL (Subtotal 3 - Subtotal 4)			2,2	0,6	10,2	0,8	0,2	-1,3	*	-16,5	-16,3	-27,6	-15,8	-23,1	-23,1	-20,1	*	*

5.3. Curva de Valor

A Curva de valor é um gráfico criado pelos autores W. Chan Kim e Renee Mauborgne, introduzido no livro “A Estratégia do Oceano Azul” em 2004, e serve para identificar o “Oceano Azul” que a organização deverá navegar. Conforme os autores, as organizações que identificam/criam o seu Oceano Azul praticam o que eles chamam de inovação de valor, ou seja, focam em oferecer valor para os seus clientes e assim desbravam novos espaços de mercado inexplorados.

Assim, utilizando a técnica para construção da Curva de Valor, primeiro foram identificadas as organizações que oferecem serviços concorrentes e/ou substitutos aos serviços oferecidos pela Sudeco, a saber:

- Consórcio Interestadual de Desenvolvimento do Brasil Central.
- Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR) – Secretaria de Desenvolvimento Regional e Urbano (SDRU).
- Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia – SUDAM.
- Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba – Codevasf.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA.
- Centros de Pesquisa e Tecnológicos de Universidades, Institutos e Fundações.

Por fim, foram analisados comparativamente os serviços da Sudeco com os serviços oferecidos pelas organizações listadas anteriormente com objetivo de identificar atributos que devem ser elevados, isto é, melhorados quanto à prestação de serviços pela Sudeco, os atributos que devem ser eliminados e os que devem ser criados.

Para a Sudeco, foram identificados três atributos que devem ser elevados e três atributos que devem ser criados. Não foram identificados atributos que devem ser reduzidos ou eliminados.

Atributos dos serviços oferecidos pela Sudeco que devem ser elevados:

- Competência técnica.
Significa: ter conhecimento e habilidades para atuar.
- Consultoria técnica.
Significa: ter conhecimento e habilidades para entender necessidades e orientar investimentos.
- Capacidade de articulação.
Significa: ter conhecimento e habilidades para articular com diversas partes interessadas para alcançar os resultados pretendidos.

Atributos dos serviços oferecidos pela Sudeco que devem ser criados:

- Reconhecimento/reputação.
Significa: ser uma referência positiva no mercado.
- Celeridade.
Significa: oferecer o serviço em tempos menores do que outras organizações.

- Experiência comprovada.

Significa: disponibilizar histórico organizado e catalogado de serviços realizados e resultados alcançados.

5.4. Cenários

A análise de cenários é também uma técnica/ferramenta bastante utilizada no processo de planejamento estratégico, pois consiste em um exercício de identificar e analisar futuras ocorrências no contexto estratégico da organização. É uma visão de futuro consistente, baseada em suposições plausíveis sobre os importantes temas que podem influenciar um setor (PORTER, 1996).

Nesse sentido, para a Sudeco, primeiramente foram elaborados quatro cenários para uma janela de oportunidade para os próximos 10 anos:

- Ouro, cenário em que os problemas atuais estão resolvidos e tudo funciona bem.
- Abacaxi, cenário em que os problemas se agravaram e as coisas estão piorando.
- Vanila, cenário em que os problemas atuais persistem e não há grandes avanços.
- Bonzinho, cenário em que os problemas atuais começaram a se resolver e as coisas estão melhorando.

No momento seguinte, foi construído o cenário mais provável que, conforme escolha do grupo, utilizou o cenário Bonzinho como base.

Assim, um resumo do Cenário mais provável para a Sudeco para os próximos 10 anos é:

- Melhoria da visibilidade da Sudeco, com mais recursos no plano de ação; servidores mais motivados e tímido efeito no desenvolvimento da região.

As características desse cenário são:

- Maior alinhamento com o MDR/SDRU e outras superintendências.
- Home Office.
- Projeto de estudo para implementação de gestão por competência.
- Plano de Capacitação mais efetivo.
- Melhoria estrutural e tecnológica.
- Acesso aos 2% do FDCO, previsto em lei.
- Melhoria na alocação de recursos.
- Revisão e continuidade do mapeamento dos processos.
- Plano de carreira tramitando no legislativo.
- Novo concurso público para reposição das vagas ociosas atuais.
- Algumas Gratificações Temporárias das Unidades dos Sistemas Estruturadores da Administração Pública Federal (GSISTE) lotadas na Sudeco.
- Maior dotação orçamentária no Plano de Ação da autarquia, o que permite a execução de alguns de seus projetos.

Em relação às variáveis políticas, econômicas e normativas, supõe-se como plausível que aconteça:

- Fortalecimento do MDR.
- Interesse político pelo desenvolvimento regional (maior dotação orçamentária da Sudeco).
- Mudanças normativas favoráveis à Sudeco.
- Melhoria da situação econômica do Brasil e orçamentária do serviço público (maior arrecadação).
- Pequeno crescimento econômico com tímida melhoria na qualidade de vida da sociedade do Centro-Oeste.
- Manutenção da base produtiva baseada em produtos primários (commodities), com pequena diversificação e agregação de valor ao produzido.

Em relação às variáveis sociais e ambientais, supõe-se como plausível que aconteça:

- Pequena redução das assimetrias intrarregionais, com algumas ações de importância nos espaços prioritários.
- Demanda da sociedade por ações de desenvolvimento regional/atuação da Sudeco.
- Imposição da sociedade por orçamento participativo.
- Demanda pelo desenvolvimento sustentável.

Em relação à variável tecnológica, supõe-se como plausível que aconteça:

- Melhoria da integração tecnológica entre Órgãos Públicos.
- Novas tecnologias absorvidas pela Sudeco, facilitadoras para sua atuação.
- Acesso remoto à rede da Sudeco, com segurança e eficiência.

6. DESAFIOS ESTRATÉGICOS PARA OS PRÓXIMOS 10 ANOS

Desafios Estratégicos representam as grandes diretrizes que norteiam os esforços para a atuação da Sudeco nos próximos 10 anos.

Foram elencados seis Desafios Estratégicos para a entidade.

1. Conhecimento e reconhecimento da Sudeco pela sociedade e organizações por suas ações sustentáveis e de desenvolvimento regional

Atualmente, a Sudeco possui pouca visibilidade das suas ações na sociedade e junto a outras organizações interessadas no desenvolvimento regional. Isso enfraquece a autarquia, tornando-a vulnerável às pressões políticas externas. Por conhecimento entende-se a necessidade de maior e melhor divulgação da existência da Sudeco e das ações por ela empreendidas junto à sociedade. A partir desse conhecimento, aliado à efetividade de suas ações, espera-se a criação de uma percepção positiva pela sociedade.

Além disso, há grande demanda da sociedade por ações de desenvolvimento regional pautadas, entre outros fatores, pela sustentabilidade.

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

Atualmente, em função do contingenciamento e da dependência de repasses efetuados pelo Ministério do Desenvolvimento Regional, a Sudeco trabalha com recursos mínimos, principalmente provenientes de emendas parlamentares, para se manter administrativamente e para executar projetos de seu plano de ação.

Uma maior captação de recursos financeiros significa a articulação política com o governo, MDR e parceiros, visando obter recursos destinados à autarquia.

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

Houve a publicação da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU (à época, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria-Geral da União) nº 01, de 10 de maio de 2016, orientando a instituição da Gestão de Riscos.

Nesse contexto, a Sudeco constituiu o Comitê de Governança, Riscos e Controles para incrementar a Gestão de Riscos, com a recente publicação da Política Interna de Gestão de Riscos.

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

A Sudeco conta com um grupo jovem e qualificado de servidores. Apesar disso, atualmente, a entidade dispõe de um quadro reduzido, devido à evasão e não reposição, além da ausência de um Plano de Carreira bem definido.

Nesse contexto, por fortalecimento entende-se a criação de meios para a força de trabalho ser especializada, além de sentir-se parte de um modelo de gestão e de processos de trabalho bem definidos. Em termos práticos, significa ter as atribuições bem definidas, um fluxo de processos claro e otimizado, um plano de capacitação, entre outros.

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.

Entende-se por força de trabalho qualquer pessoa física ou jurídica que trabalhe na Sudeco, para a Sudeco ou pela Sudeco.

5. Absorção de novas tecnologias de forma otimizada

Recentemente, a Sudeco passou pela automatização dos seus processos, mediante a implantação do SEI.

Por absorção entende-se a incorporação de novas tecnologias nos processos finalísticos e de suporte.

Por otimizada entende-se a aquisição dessas tecnologias pela melhor relação custo-benefício possível, considerando a constante evolução tecnológica.

6. Desdobramento e implementação do Mapa Estratégico

No final de 2017, foi realizado um esforço para a elaboração de um Plano Estratégico 2018-2022.

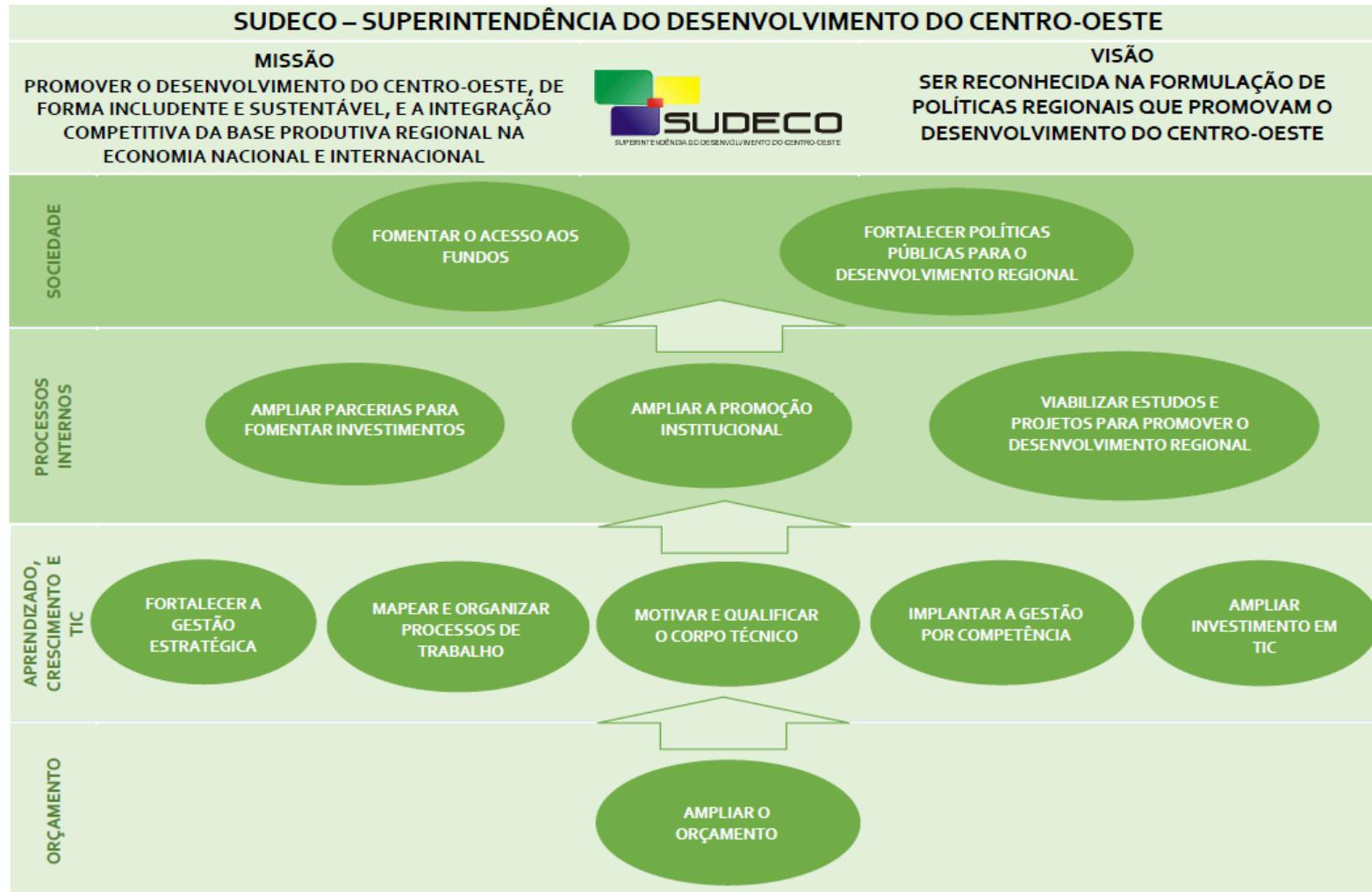
O presente desafio consiste no desdobramento dos Objetivos Estratégicos em iniciativas estratégicas (programas e projetos), a existência de uma metodologia de gerenciamento de projetos e processos, a utilização dos indicadores e metas na gestão e a revisão periódica do Plano Estratégico, com vistas a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

7. MAPA ESTRATÉGICO DA SUDECO

O Mapa Estratégico é a representação visual dos Objetivos Estratégicos definidos para a organização, e serve também como ferramenta de comunicação interna, com os fornecedores e parceiros, bem como com o mercado e a sociedade.

O Mapa Estratégico da Sudeco é composto por 11 Objetivos Estratégicos, sendo 2 Objetivos da perspectiva da Sociedade, 3 Objetivos de Processos Internos, 5 da perspectiva de Aprendizado, Crescimento & TIC e 1 Objetivo da perspectiva de Orçamento.

Em termos de balanceamento, essa distribuição dos Objetivos Estratégicos nas quatro perspectivas representa o foco das aspirações da entidade que, no caso da Sudeco, indica que o foco é a perspectiva do Aprendizado, Crescimento & TIC, com 45% dos Objetivos Estratégicos.



8. INDICADORES

Os Indicadores vinculam-se diretamente com os Objetivos Estratégicos e têm a finalidade de medir, avaliar o desempenho e efetuar correções na atuação da organização para que os Objetivos Estratégicos sejam alcançados.

Nesse sentido, foram identificados Indicadores para cada um dos 11 Objetivos Estratégicos, totalizando 43 indicadores.

8.1. Indicadores da perspectiva Sociedade

Objetivo Estratégico 1 – Fomentar o acesso aos fundos

	Indicador	Fórmula	Unidade	Interpretação / Sentido	Fonte / Responsável	Periodicidade	Meta
1	Índice de Contratação por Porte (ICMP)	ICMP = VCMP/VCT x 100 VCMP: valor contratado com recursos do FCO por tomadores de menor porte no exercício. VCT: valor contratado total com recursos do FCO no exercício.	Percentual (%).	Quanto maior o percentual, maior o valor contratado com recursos do FCO pelos tomadores de menor porte em relação ao total do valor contratado com recursos do fundo.	Banco do Brasil S.A. / Coordenador do Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste.	Anual.	51%.
2	Índice de Operações com Novos Beneficiários no Exercício (ICNB)	ICNB = QONB/QOT x 100 QONB: quantidade de operações contratadas com recursos do FCO por novos beneficiários no exercício. QOT: quantidade de operações contratadas total com recursos do FCO.	Percentual (%).	Quanto maior o percentual, maior a quantidade de novos beneficiários em relação à quantidade total de operações contratadas com recursos do FCO.	Banco do Brasil S.A. / Coordenador do Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste.	Anual.	20%.

Indicador	Fórmula	Unidade	Interpretação / Sentido	Fonte / Responsável	Periodicidade	Meta
3 Índice de Contratações por Tipologia dos Municípios (ICTM)	$ICTM = VCTM/VCT \times 100$ VCTM: valor contratado com recursos do FCO nos municípios integrantes das microrregiões classificadas na tipologia da PNDR como de renda estagnada e dinâmica. VCT: valor contratado total com recursos do FCO no exercício.	Percentual (%).	Quanto maior o percentual, maior o valor contratado com recursos do FCO nos municípios integrantes das microrregiões classificadas na tipologia da PNDR como de renda estagnada e dinâmica em relação ao total do valor contratado com recursos do fundo.	Banco do Brasil S.A. / Coordenador do Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste.	Anual.	57%.
4 Índice de Desconcentração do Crédito (IDC)	$IDC = VCT/QOC$ VCT: valor contratado total com recursos do FCO no exercício. QOC: quantidade de operações contratadas total com recursos do FCO.	Reais (R\$) por operação.	Apresenta a média do valor contratado com recursos do FCO por operação.	Banco do Brasil S.A. / Coordenador do Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste.	Anual.	R\$ 130.000,00 por operação.
5 Índice de Cobertura das Contratações no Exercício (ICCE)	$ICCE = MOC/MR \times 100$ MOC: quantidade de municípios com operações contratadas com recursos do FCO. MR: quantidade de municípios na Região Centro-Oeste.	Percentual (%).	Quanto maior o percentual, maior a quantidade de municípios atendidos pelo FCO na Região Centro-Oeste.	Banco do Brasil S.A. / Coordenador do Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste.	Anual.	100%.

Indicador		Fórmula	Unidade	Interpretação / Sentido	Fonte / Responsável	Periodicidade	Meta
6	Índice de Contratações aos Municípios da Faixa de Fronteira (ICFF)	ICFF = VCFF/VCT x 100 VCFF: valor contratado com recursos do FCO nos municípios integrantes da Faixa de Fronteira. VCT: valor contratado total com recursos do FCO no exercício.	Percentual (%).	Quanto maior o percentual, maior o valor contratado com recursos do FCO nos municípios integrantes da Faixa de Fronteira em relação ao total do valor contratado com recursos do fundo.	Banco do Brasil S.A. / Coordenador do Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste.	Anual.	17,5%.
7	Tempo Médio de Análise de Consulta Prévia do FDCO (TMA)	TMA = (DCD - DPCP)/QCP DCD: data da decisão da Diretoria Colegiada quanto ao enquadramento da consulta prévia ou data da devolução da consulta prévia. DPCP: data de protocolo da consulta prévia. QCP: quantidade de consultas prévias.	Dias por consulta prévia.	Apresenta o tempo médio de análise das consultas prévias do FDCO (TMA).	Coordenação do FDCO / Coordenador do Fundo de Desenvolvimento do Centro-Oeste.	Anual.	30 dias por consulta prévia.
8	Tempo Médio de Análise de Participação do FDCO no Projeto (TMAPart)	TMAPart = (DPTA - DDP)/QCA DPTA: data do protocolo do Termo de Aprovação do Relatório de Análise pelo Agente Operador. DDP: data da decisão da participação do FDCO. QCA: quantidade de consultas aprovadas.	Dias por consulta aprovada.	Apresenta o tempo médio de análise da participação do FDCO nos projetos (TMAPart).	Coordenação do FDCO / Coordenador do Fundo de Desenvolvimento do Centro-Oeste.	Anual.	30 dias por consulta aprovada.

Objetivo Estratégico: 2 – Fortalecer Políticas Públicas para o Desenvolvimento Regional

Indicador		Fórmula	Unidade	Interpretação / Sentido	Fonte / Responsável	Periodicidade	Meta
1	Quantidade de Projetos Analisados (QPA)	QPA = quantidade de projetos especiais demandados à Coordenação-Geral de Articulação, Planos e Projetos Especiais (CGAPPE) e analisados.	Unidade.	Apresenta a quantidade de projetos especiais demandados à CGAPPE e analisados.	Diretoria de Planejamento e Avaliação - DPA / Coordenador-Geral de Articulação, Planos e Projetos Especiais.	Anual.	15 por ano.
2	Quantidade de Visitas Institucionais (QVI)	QVI = quantidade de visitas institucionais visando otimizar o relacionamento com entidades atendidas pela Sudeco ou buscar novos projetos.	Unidade.	Apresenta a quantidade de visitas institucionais visando otimizar o relacionamento com entidades atendidas pela Sudeco ou buscar novos projetos.	Diretoria de Planejamento e Avaliação - DPA / Coordenador-Geral de Articulação, Planos e Projetos Especiais.	Anual.	1 visita institucional em cada unidade federativa do Centro-Oeste por ano.

8.2. Indicadores da perspectiva Processos Internos

Objetivo Estratégico: 3 – Ampliar Parcerias para Fomentar Investimentos

Indicador	Fórmula	Unidade	Interpretação / Sentido	Fonte / Responsável	Periodicidade	Meta
1 Quantidade de Parcerias Celebradas (QPC)	QPC = quantidade de parcerias celebradas.	Unidade.	Apresenta a quantidade de instrumentos de parceria para fomento de investimentos no CO com organizações do setor público e privado celebrados.	Sudeco / Coordenador de Planos e Projetos Especiais.	Anual.	2 por ano.

Objetivo Estratégico: 4 – Ampliar a Promoção Institucional

Indicador	Fórmula	Unidade	Interpretação / Sentido	Fonte / Responsável	Periodicidade	Meta
1	Índice de Publicação de matérias produzidas para divulgação institucional e de Projetos (IPM) IPM = QNP QNP: quantidade de notícias produzidas no portal da Sudeco.	Unidade	Representa a quantidade de matérias produzidas e publicadas no portal gov.br/sudeco.	Assessoria de Comunicação - ASCOM / Coordenador de Comunicação Social.	Mensal.	15 matérias por mês.
2	Quantidade de Visualizações de Páginas (QVPPS) QVPPS = quantidade de visualizações de páginas no site da Sudeco (gov.br/sudeco) por mês.	Unidade.	Apresenta a quantidade de visualizações de páginas no site da Sudeco (gov.br/sudeco) por mês.	Assessoria de Comunicação - ASCOM / Coordenador de Comunicação Social.	Mensal.	20.000 visualizações de páginas por mês.
3	Índice de Alcance em Redes Sociais (IARS) IARS = QAPRS/QPRS QAPRS: quantidade de alcances nas publicações em Redes Sociais. QPRS: quantidade de publicações em Redes Sociais.	Unidade.	Representa a quantidade média de alcances das publicações nas Redes Sociais.	Assessoria de Comunicação - ASCOM / Coordenador de Comunicação Social.	Mensal.	100 alcances por publicação.
4	Índice de Visualizações no Youtube (IVUT) IVUT = QVV/QVP QVV: quantidade de visualizações dos vídeos publicados no YouTube. QVP: quantidade de vídeos publicados no YouTube.	Visualizações por vídeo publicado no YouTube.	Representa a quantidade média de visualizações dos vídeos no YouTube.	Assessoria de Comunicação - ASCOM / Coordenador de Comunicação Social.	Mensal.	400 visualizações por vídeo publicado no YouTube.

Observação: O indicador “Índice de Visualizações no YouTube (IVUT)” está suspenso, conforme decisão tomada pela Diretoria Colegiada em sua 68ª Reunião Ordinária, realizada em 17 de abril de 2019.

Indicador		Fórmula	Unidade	Interpretação / Sentido	Fonte / Responsável	Periodicidade	Meta
5	Participação em Eventos (PE)	PE = participação ativa, presencial ou online, em eventos.	Unidade.	Representa a participação ativa, presencial ou online, em eventos.	Assessoria de Comunicação - ASCOM / Coordenador de Comunicação Social.	Anual.	2 eventos do interesse em cada unidade federativa do Centro-Oeste e 1 evento nacional por ano.
6	Tempo Médio de Resposta às Solicitações (TMR)	TMR = TRO/QSO TRO: tempo das respostas da Ouvidoria em dias. QSO: quantidade de solicitações de resposta à Ouvidoria.	Dias por solicitação.	Representa o tempo médio (em dias) de resposta da Ouvidoria às solicitações.	SISOuvendor e e-SIC / Ouvidor.	Mensal.	15 dias por solicitação.

Objetivo Estratégico: 5 – Viabilizar Estudos e Projetos para Promover o Desenvolvimento Regional

Indicador		Fórmula	Unidade	Interpretação / Sentido	Fonte / Responsável	Periodicidade	Meta
1	Quantidade de Estudos Realizados (QER)	QER = quantidade de estudos realizados ou contratados.	Unidade.	Apresenta a quantidade de estudos realizados ou contratados.	Diretoria de Planejamento e Avaliação - DPA / Coordenador-Geral de Articulação, Planos e Projetos Especiais.	Anual.	1 estudo por ano.
2	Índice de Convênios aptos para Liberação de Recursos (ICALR)	ICALR = QCALR/QCC x 100 QCALR: quantidade de convênios aptos para liberação de recursos. QCC: quantidade de convênios celebrados.	Percentual (%).	Quanto maior o percentual, maior a quantidade de convênios aptos para liberação de recursos em relação à quantidade de convênios celebrados.	Coordenação de Formalização (CFOR) e Coordenação de Engenharia (COENG) / Coordenador-Geral de Execução de Programas de Desenvolvimento Regional.	Anual.	80% para a CFOR. 20% para a COENG.
3	Índice de Vistorias Finais (IVF)	IVF = QVFR/QVFP x 100 QVFR: quantidade de vistorias finais realizadas. QVFP: quantidade de vistoriais finais planejadas.	Percentual (%).	Quanto maior o percentual, maior a quantidade de vistorias finais realizadas em relação à quantidade de vistorias finais planejadas.	Coordenação de Formalização (CFOR) e Coordenação de Engenharia (COENG) / Coordenador-Geral de Execução de Programas de Desenvolvimento Regional.	Anual.	80% para a CFOR. 80% para a COENG.

Indicador		Fórmula	Unidade	Interpretação / Sentido	Fonte / Responsável	Periodicidade	Meta
4	Quantidade de Contratos de Repasse (QCR)	QCR: quantidade de contratos de repasse enviados para mandatária.	Unidade.	Representa a quantidade de contratos de repasse enviados para mandatária.	Coordenação de Formalização (CFOR) / Coordenador-Geral de Execução de Programas de Desenvolvimento Regional.	Anual.	Todos.
5	Índice de Análise de Prestações de Contas (IAPC)	IAPC = QPCA/QPR x 100 QPCA: quantidade de prestações de contas analisadas. QPR: quantidade de prestações de contas recebidas.	Percentual (%).	Quanto maior o percentual, maior a quantidade de prestações de contas totalmente analisadas em relação aos processos recebidos.	Divisão de Prestação de Contas (DPC) / Coordenador-Geral de Execução Orçamentária, Financeira e Prestação de Contas.	Anual.	0,65
6	Índice de Dimensionamento da Equipe de Convênio (IDEC)	IDEC = Qproj/Qpax QProj: quantidade de projetos na área. Qpax: quantidade de pessoas alocadas na área.	Projetos por pessoa.	Quanto maior o valor, maior a quantidade de projetos por pessoa na área.	Coordenação de Formalização (CFOR) e Coordenação de Engenharia (COENG) / Coordenador-Geral de Execução de Programas de Desenvolvimento Regional.	Anual.	12 para a CFOR. 25 para a COENG.

Indicador		Fórmula	Unidade	Interpretação / Sentido	Fonte / Responsável	Periodicidade	Meta
7	Tempo Médio para Aprovação (TMA)	TMA = TPA/QPA TPA: tempo para aprovação. QPA: quantidade de projetos analisados.	Dias por projeto analisado.	Representa o tempo médio (em dias) empreendido para a aprovação dos projetos.	Coordenação de Formalização (CFOR) / Coordenador-Geral de Execução de Programas de Desenvolvimento Regional.	Anual.	200 dias por projeto analisado.
8	Tempo Médio para Pagamento após a Aprovação (TMPA)	TMPC = TPA/QPL TPA: tempo para pagamento após a aprovação. QPL: quantidade de projetos liberados para pagamento.	Dias por projeto liberado para pagamento.	Representa o tempo médio (em dias) empreendido para pagamento após a aprovação.	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) / Coordenador-Geral de Execução Orçamentária e Financeira.	Anual.	60 dias por projeto liberado para pagamento.
9	Tempo Médio para Análise Prévia da Prestação de Contas (TMAPC)	TMAPC = TPAPC/QPR TPAPC: tempo para análise prévia das prestações de contas. QPR: quantidade de prestações de contas recebidas.	Dias por convênio em prestação de contas.	Representa o tempo médio (em dias) empreendido para a análise prévia das prestações de contas e o recebimento dos processos para análise.	Divisão de Prestação de Contas (DPC) / Coordenador-Geral de Execução Orçamentária, Financeira e Prestação de Contas.	Anual.	45 dias por convênio em prestação de contas.

8.3. Indicadores da perspectiva Aprendizado e Crescimento e TIC

Objetivo Estratégico: 6 – Fortalecer a Gestão Estratégica

Indicador	Fórmula	Unidade	Interpretação / Sentido	Fonte / Responsável	Periodicidade	Meta
1 Índice de Projetos Alinhados ao Mapa Estratégico (IPAME)	$\text{IPAME} = \text{QPAME}/\text{QP} \times 100$ <p>QPAME: quantidade de projetos alinhados ao Mapa Estratégico. QP: quantidade de projetos.</p>	Percentual.	Apresenta o percentual de projetos alinhados ao Mapa Estratégico.	Diretoria de Planejamento e Avaliação - DPA / Coordenador de Planos e Projetos Especiais.	Anual.	100%.
2 Índice de Execução do Plano Anual de Auditoria Interna - PAINT (IEPAINT)	$\text{IEPAINT} = \text{TSAE} / \text{TSAP} \times 100$ <p>TSAE: total de serviços de auditoria executados. TSAP: total de serviços de auditoria programados.</p>	Percentual.	Quanto maior a quantidade de serviços de auditoria executados em relação aos programados, melhor.	Auditoria-Geral / Auditor-Chefe.	Anual.	100%.

Observação: O indicador “Índice de Execução do Plano Anual de Auditoria Interna – PAINT (IEPAINT)” foi migrado do Objetivo Estratégico 7 para o Objetivo Estratégico 6, conforme decisão tomada pela Diretoria Colegiada em sua 98ª Reunião Ordinária, realizada em 10 de março de 2022.

Objetivo Estratégico: 7 – Mapear e Organizar Processos de Trabalho

Indicador		Fórmula	Unidade	Interpretação / Sentido	Fonte / Responsável	Periodicidade	Meta
1	Quantidade de Processos Mapeados (QPM)	QPM = quantidade de processos mapeados.	Unidade.	Apresenta a quantidade de processos mapeados.	Gabinete / Chefe de Gabinete.	Anual.	Todos em até 2 anos.
2	Quantidade de Processos Melhorados (QPMM)	QPMM = quantidade de processos mapeados melhorados.	Unidade.	Apresenta a quantidade de processos mapeados melhorados.	Gabinete / Chefe de Gabinete.	Anual.	2 por ano.
3	Índice de Tomadas de Contas Especiais Concluídas dentro do Prazo Legal (ITCCPL)	ITCCPL = QTCCPL / QTCEI x 100 QTCCPL: quantidade de tomadas de contas especiais (TCE's) concluídas dentro do prazo legal de 90 dias. Observação: Define-se as TCE's concluídas como aquelas enviadas à CGU, revogadas, arquivadas ou suspensas, dentre o universo de instauradas no período. QTCEI: quantidade de TCE's instauradas. Observação: Instauradas entre 01 de outubro do ano anterior e 30 de setembro do ano medido.	Percentual.	Quanto maior o percentual, maior a quantidade de tomadas de contas especiais (TCE's) concluídas dentro do prazo legal de 90 dias.	Núcleo de Tomada de Contas Especial / Supervisor do Núcleo de Tomada de Contas Especial.	Anual.	100%.

Os indicadores “QPM” e “QPMM” estão suspensos, conforme decisão tomada pela Diretoria Colegiada em sua 68ª Reunião Ordinária, realizada em 17 de abril de 2019.

Indicador		Fórmula	Unidade	Interpretação / Sentido	Fonte / Responsável	Periodicidade	Meta
4	Índice de Tomadas de Contas Especiais Enviadas à CGU dentro do Prazo Legal (ITCEPL).	ITCEPL = QTCEPL / QTCEE x 100 QTCEPL: quantidade de tomadas de contas especiais (TCE's) enviadas à CGU dentro do prazo legal de 90 dias. QTCEE: quantidade de TCE's enviadas à CGU.	Percentual (%).	Quanto maior o percentual, maior a quantidade de tomadas de contas especiais (TCE's) enviadas à CGU dentro do prazo legal de 90 dias.	Auditoria-Geral / Supervisor do Núcleo de Tomada de Contas Especial e Auditor-Chefe.	Anual.	70%.
5	Duração Média das Análises de Tomadas de Contas Especiais - TCE (DMTCE)	DMTCE = DATCE / TTCEA DATCE: somatório dos dias de análise das tomadas de contas especiais (TCEs) pela Auditoria-Geral. TTCEA: total de TCEs analisadas pela Auditoria-Geral.	Dias por TCE analisada pela Auditoria-Geral.	Quanto menor a quantidade de dias para análise de tomadas de contas especiais pela Auditoria-Geral, melhor.	Auditoria-Geral / Auditor-Chefe.	Anual.	15 dias por TCE analisada pela Auditoria-Geral.

Objetivo Estratégico: 8 – Motivar e Qualificar Corpo Técnico

Indicador		Fórmula	Unidade	Interpretação / Sentido	Fonte / Responsável	Periodicidade	Meta
1	Índice de Clima Organizacional (ICO)	$ICO = \text{índice da pesquisa de clima organizacional.}$	Percentual (%).	Apresenta o índice do clima organizacional na Sudeco.	Coordenação de Gestão de Pessoas / Coordenador de Gestão de Pessoas.	Anual.	70%.
2	Índice de Horas de Capacitação (IHC)	$IHC = (QHCEA - QHCAP) / QHCAP \times 100$ QHCEA: quantidade de horas de capacitação realizadas este ano. QHCAP: quantidade de horas de capacitação realizadas no ano passado.	Percentual (%).	Quanto maior o percentual, maior a quantidade de horas de capacitação realizadas em relação ao ano anterior.	Coordenação de Gestão de Pessoas / Coordenador de Gestão de Pessoas.	Anual.	20% superior ao ano anterior.

Objetivo Estratégico: 9 – Implantar a Gestão por Competência

Indicador		Fórmula	Unidade	Interpretação / Sentido	Fonte / Responsável	Periodicidade	Meta
1	Índice de Atualização dos Cadastros de Servidores (IACS)	$IACS = QCSA / QS \times 100$ QCSA: quantidade de cadastros dos servidores atualizados. QS: quantidade de servidores.	Percentual (%).	Apresenta o percentual de atualização dos cadastros dos servidores da Sudeco.	Coordenação de Gestão de Pessoas / Coordenador de Gestão de Pessoas.	Anual.	100%.

Objetivo Estratégico: 10 – Ampliar Investimento em TIC

Indicador	Fórmula	Unidade	Interpretação / Sentido	Fonte / Responsável	Periodicidade	Meta
1 Índice de Necessidades Atendidas (INA)	INA = QNA/QN x 100 QNA: quantidade de necessidades do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTIC) atendidas no ano apurado. QN: quantidade de necessidades do PDTIC prevista no ano apurado.	Percentual (%).	Representa o percentual de demandas previstas no PDTIC nas quais as contribuições da DTI para atendimento da necessidade foram concluídas, excluindo atividades de apoio e retrabalho.	Divisão de Tecnologia da Informação (DTI) / Chefe de Divisão de TI.	Anual.	60%.
2 Plano Estratégico de TIC (PETI)	PETI = Plano Estratégico de TIC (PETI) elaborado.	Unidade.	Se a Sudeco elaborou ou não o Plano Estratégico de TIC (PETI).	Divisão de Tecnologia da Informação (DTI) / Chefe de Divisão de TI.	Anual.	Ter o PETI elaborado e aprovado até o final de 2019. Sendo atualizado anualmente.
3 Plano Diretor de TIC (PDTI)	PDTI = Plano Diretor de TIC (PDTI) revisado.	Unidade.	Se a Sudeco revisou ou não o Plano Diretor de TIC (PDTI).	Divisão de Tecnologia da Informação (DTI) / Chefe de Divisão de TI.	Anual.	Ter o PDTI revisado até o final de 2019. Sendo atualizado anualmente a partir de 2020.

8.4. Indicadores da perspectiva Orçamento

Objetivo Estratégico: 11 – Ampliar Orçamento

Indicador	Fórmula	Unidade	Interpretação / Sentido	Fonte / Responsável	Periodicidade	Meta
1 Quantidade de Emendas Incluídas no Orçamento (QEIO)	QEIO = quantidade de emendas parlamentares incluídas no orçamento da Sudeco.	Unidade.	Apresenta a quantidade de emendas parlamentares incluídas no orçamento da Sudeco.	Câmara dos Deputados / Coordenador-Geral de Execução Orçamentária e Financeira.	Anual.	30 emendas parlamentares.
2 Valor Médio das Emendas Incluídas no Orçamento (VMEIO)	VMEIO = VE/QEIO VE: valor das emendas parlamentares incluídas no orçamento da Sudeco. QEIO = quantidade de emendas parlamentares incluídas no orçamento da Sudeco.	Reais (R\$) por emenda parlamentar.	Apresenta o valor médio das emendas parlamentares incluídas no orçamento da Sudeco.	Câmara dos Deputados / Coordenador-Geral de Execução Orçamentária e Financeira.	Anual.	2 milhões por emenda parlamentar.

Indicador	Fórmula	Unidade	Interpretação / Sentido	Fonte / Responsável	Periodicidade	Meta	
3	Execução dos 1,5% legais do FDCO	Execução dos recursos (1,5%) do FDCO previstos em lei.	Sim ou Não.	Se a Sudeco deu início à execução dos 1,5% legais do FDCO.	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) / Coordenador-Geral de Execução Orçamentária e Financeira.	Anual.	Sim.
4	Valor do Orçamento de Investimento da Sudeco (VOI)	VOI = valor do orçamento de investimento da Sudeco.	Reais (R\$).	Valor previsto em orçamento para investimento pela Sudeco.	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) / Coordenador-Geral de Execução Orçamentária e Financeira.	Anual.	R\$ 46.835.892,00.

Indicador	Fórmula	Unidade	Interpretação / Sentido	Fonte / Responsável	Periodicidade	Meta
5 Valor do Orçamento de Custeio da Sudeco (VOC)	VOC = Valor do orçamento de custeio da Sudeco.	Reais (R\$).	Valor previsto em orçamento para custeio pela Sudeco.	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) / Coordenador-Geral de Execução Orçamentária e Financeira.	Anual.	R\$ 17.810.000,00.
6 Índice de Representatividade do Orçamento da Sudeco (IROS)	IROS = VOS/VOM x 100 VOS: valor do orçamento da Sudeco. VOM: valor do orçamento do Ministério do Desenvolvimento Regional.	Percentual (%).	Apresenta o percentual do orçamento da Sudeco em relação ao orçamento do MDR.	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) / Coordenador-Geral de Execução Orçamentária e Financeira.	Anual.	3%.

9. PORTIFÓLIO DE INICIATIVAS

A seguir é apresentado o Portfólio de Iniciativas do Ciclo Estratégico, levando-se em consideração o redesenho do Mapa Estratégico.

Cód.*	Título da iniciativa	Objetivo Estratégico Vinculado	Resultados Esperados	Prazo Estimado
1	Projeto de fortalecimento das Caravanas FCO	Fomentar o acesso aos fundos	Aumentar os tomadores por recurso dos fundos / Aumento do alcance social da Sudeco.	12 meses
2	Plano contínuo de diagnóstico de estudos e levantamento das necessidades regionais	Fortalecer políticas públicas para o desenvolvimento regional Viabilizar estudos e projetos para promover o desenvolvimento regional	Ter um direcionamento para a utilização dos recursos / Definição das prioridades da Sudeco / Reduzir desperdícios / Conhecer as principais demandas e necessidades das microrregiões do Centro-Oeste / Mapear as necessidades do Centro-Oeste para melhor definição da distribuição dos recursos.	12 meses
3	Plano de prospecção e expansão de parcerias	Fortalecer políticas públicas para o desenvolvimento regional Ampliar o orçamento Ampliar a promoção institucional Ampliar parcerias para fomentar investimentos	Aumentar o número de parcerias / Obter maior aporte orçamentário e financeiro / Aumentar a dotação orçamentária disponível / Complementar o orçamento anual atendendo pontos específicos não contemplados no Plano de Ação / Identificar potenciais projetos alinhados às competências institucionais / Divulgar política e institucionalmente a instituição / Incentivar a alocação de emendas em áreas prioritárias / Melhor aplicação de recursos e maior atratividade para investidores externos.	4 meses

Cód.*	Título da iniciativa	Objetivo Estratégico Vinculado	Resultados Esperados	Prazo Estimado
4	Reformulação do Plano de Comunicação	Fomentar o acesso aos fundos Ampliar parcerias para fomentar investimentos Ampliar a promoção institucional	Maior conhecimento pelos próprios colaboradores das ações implementadas pela Sudeco / Atração de investidores e aumento de tomadores por recursos dos fundos / Maior divulgação e publicidade / Atração de grandes investidores para geração de maior desenvolvimento e empregos.	6 meses
5	Ampliação e divulgação do banco de projetos	Viabilizar estudos e projetos para promover o desenvolvimento regional	Manter atualizadas as informações de projetos de investimentos interessantes com base nas reais necessidades da região / Facilitar a captação de recursos / Melhor direcionamento das ações / Criar novos projetos.	6 meses
6	Reestruturação da Sudeco	Fortalecer a gestão estratégica Ampliar a promoção institucional Ampliar investimento em TIC Motivar e qualificar o corpo técnico	Maior aderência entre as iniciativas da Sudeco e o planejamento regional / Fortalecer a área de comunicação / Gerenciar os projetos estratégicos da Sudeco de modo que possam ser controlados pela alta administração / Melhor alocação da força de trabalho.	12 meses
7	Plano de Implantação da Gestão Estratégica	Fortalecer a gestão estratégica	Identificação de possíveis entraves para o atingimento dos objetivos estratégicos institucionais / Auxiliar a instituição a atingir os objetivos estratégicos / Fortalecer os processos internos e a imagem institucional / Consolidação do Plano de Gestão de Logística Sustentável / Definir critérios e práticas socioambientais, de racionalização do uso de	12 meses

Cód.*	Título da iniciativa	Objetivo Estratégico Vinculado	Resultados Esperados	Prazo Estimado
			materiais e serviços, para melhor aproveitamento dos recursos naturais.	
8	Plano de mapeamento de processos	Mapear e organizar processos de trabalho	Conhecer e priorizar os processos de trabalho / Processos mapeados e produção de manuais e rotinas administrativas.	4 meses
9	Plano de Aperfeiçoamento da Força de Trabalho	Motivar e qualificar o corpo técnico	Maior aprofundamento dos conhecimentos em áreas / Qualificar o corpo técnico / Direcionar o investimento de capacitação / Capacitação dos servidores / Ter banco de dados das competências atuais e das necessárias / Aumento de estudos e projetos realizados.	1 ano
		Viabilizar estudos e projetos para promover o desenvolvimento regional		
10	Estruturação do Plano de Carreira	Motivar e qualificar o corpo técnico	Encaminhamento de proposta de plano, em conjunto com as outras superintendências vinculadas, ao Ministério do Desenvolvimento Regional / Motivação do servidor e diminuição de rotatividade interna e turnover.	6 meses
11	Programa de Qualidade de Vida no Trabalho	Motivar e qualificar o corpo técnico	Possuir corpo técnico motivado e diminuição do absenteísmo.	3 meses
12	Plano de Mapeamento de Competências	Implantar a gestão por competência	Identificar as competências dos servidores e colaboradores / Aumentar a produtividade e melhorar o clima organizacional.	6 meses
13	Implantação do PGD (Plano de Gestão por Demandas)	Implantar a gestão por competência	Melhor identificação de demandas e diminuição de gastos.	9 meses

Cód.*	Título da iniciativa	Objetivo Estratégico Vinculado	Resultados Esperados	Prazo Estimado
14	Plano de investimento em TIC (RH, infraestrutura e sistemas)	Ampliar investimento em TIC	Especialização dos recursos humanos na área de TI para manter e captar pessoas competentes e motivadas a fim de criar e entregar serviços e produtos de TI / Levantamento das necessidades em TIC / Sistemas mais estruturados e informações consolidadas.	6 meses

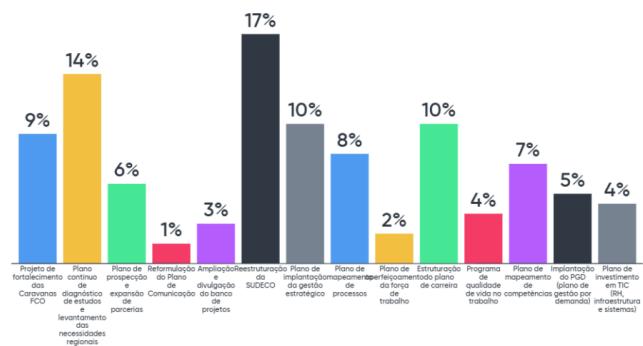
*Cód. – código.

9.1. Priorização das Iniciativas Estratégicas

Os catorze projetos da Sudeco constantes do Portfólio de Iniciativas foram analisados e priorizados, conforme abaixo:

1. Suponha que você seja o Superintendente da SUDECO. Marque os 5 projetos mais importantes !

 Mentimeter



1. Se você dispusesse de 100 unidades de esforço para investir, quais seriam os projetos escolhidos?

 Mentimeter



Observação: a soma dos percentuais acima é diferente de 100% em virtude do arredondamento utilizado.

9.2. Detalhamento das Iniciativas Estratégicas

Foi realizada uma capacitação e apresentado um modelo de detalhamento das iniciativas estratégicas, de modo que a Sudeco possa, internamente, elaborar a Matriz de Responsabilidades de cada Projeto. O modelo concebido é apresentado abaixo:

MATRIZ DE RESPONSABILIDADE DA INICIATIVA			
INICIATIVA: REESTRUTURAÇÃO DA SUDECO			
RESPONSÁVEIS	ATIVIDADE	PRAZO	
		INÍCIO	FIM
Chefe de Gabinete	Formar um grupo de trabalho com pelo menos sete servidores, um de cada área da Sudeco.	Janeiro de 2019	Janeiro de 2019
Grupo de Trabalho	Realizar um levantamento das reais necessidades de cada área da Sudeco.	Fevereiro de 2019	Maio de 2019
Grupo de Trabalho	Analisar as informações coletadas e os resultados dos indicadores, com base em critérios definidos pelo Grupo de Trabalho.	Junho de 2019	Setembro de 2019
Grupo de Trabalho	Fazer uma proposta de reestruturação à Diretoria Colegiada.	Outubro de 2019	Outubro de 2019
Superintendente	Caso haja aprovação, implementação das mudanças (como, por exemplo, publicação de portarias de realocação de recursos).	Novembro de 2019	Dezembro de 2019

MATRIZ DE RESPONSABILIDADE DA INICIATIVA			
INICIATIVA: ESTRUTURAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA			
Objetivo (s) vinculado (s)	Motivar e qualificar o corpo técnico		
Unidade Responsável	Coordenação de Gestão de Pessoas e Gabinete		
Patrocinador (Responsável pela viabilização)	Superintendente		
Gestor (Responsável pela administração e realização da iniciativa)	Coordenador do Grupo		
MATRIZ DE RESPONSABILIDADES			
RESPONSÁVEIS	ATIVIDADE	PRAZO	
		INÍCIO	FIM
Grupo de Trabalho	Estabelecer cronograma de trabalho.	out/18	out/18
Grupo de Trabalho	Realizar estudos de carreiras e <i>benchmarking</i> (modelos).	out/18	nov/18
Grupo de Trabalho	Elaboração da minuta do projeto de lei com as respectivas tabelas e valores da remuneração.	nov/18	nov/18
Grupo de Trabalho	Submeter à Diretoria Colegiada para votação.	nov/18	nov/18
Grupo de Trabalho	Encaminhamento da minuta do Plano de Carreira ao Ministro de Estado da Integração, bem como cópias para as bancadas e Presidência da República.	nov/18	dez/18
Grupo de Trabalho	O Grupo, em articulação com o Superintendente, fará apresentação à bancada do Centro-Oeste para sensibilização por parte dos parlamentares sobre a importância da implantação da carreira.	dez/18	dez/18
Grupo de Trabalho	Audiência com o Ministro do Planejamento articulada pela bancada do Centro-Oeste.	dez/18	dez/18
Grupo de Trabalho	O Grupo, em articulação com o Superintendente, fará apresentação à bancada do Centro-Oeste para sensibilização por parte dos parlamentares sobre a importância da implantação da carreira.	fev/19	mar/19
Grupo de Trabalho	Audiência com o Ministro do Planejamento articulada pela bancada do Centro-Oeste.	fev/19	mar/19
Grupo de Trabalho	Trabalho contínuo de articulação junto à bancada do Centro-Oeste até a lei ser sancionada.	mar/19	Indeterminado

MATRIZ DE RESPONSABILIDADE DA INICIATIVA			
INICIATIVA: PLANO CONTÍNUO DE DIAGNÓSTICO DE ESTUDOS E LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES REGIONAIS			
Objetivo (s) vinculado (s)	Fortalecer políticas públicas para o desenvolvimento regional / Viabilizar estudos e projetos para promover o desenvolvimento regional		
Unidade Responsável	Gabinete, Diretoria de Planejamento e Avaliação (DPA) e Diretoria de Implementação de Programas e de Gestão de Fundos (DIPGF)		
Patrocinador (Responsável pela viabilização)	Diretores da DPA e DIPGF		
Gestor (Responsável pela administração e realização da iniciativa)	Coordenador-Geral de Articulação, Planos e Projetos Especiais e Coordenador-Geral de Gestão de Fundos e Promoção de Investimentos		
MATRIZ DE RESPONSABILIDADES			
RESPONSÁVEIS	ATIVIDADE	PRAZO	
		INÍCIO	FIM
Gabinete e Diretores	Articular junto ao Ministério do Desenvolvimento Regional a regulamentação da utilização de 0,01% do retorno do FCO para avaliação dos impactos na região.	jan/19	jun/19
Gabinete e Diretores	Articular com instituições e órgãos públicos por recursos para Plano de Ação.	jan/19	jun/19
Gabinete	Formação de Grupo de Trabalho.	fev/19	fev/19
Grupo de Trabalho	Detalhamento do escopo de trabalho do diagnóstico e elaboração dos Termos de Referência.	mar/19	jul/19
Coordenação-Geral de Suporte Logístico e Tecnologia da Informação (CGSLTI)	Contratação de empresa para realização de diagnóstico e estudos que o Grupo de Trabalho identificar necessários.	jun/19	dez/19
DPA e DIPGF	Monitoramento e acompanhamento dos estudos.	Indeterminado	Indeterminado

MATRIZ DE RESPONSABILIDADE DA INICIATIVA			
INICIATIVA: PLANO DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA			
RESPONSÁVEIS	ATIVIDADE	PRAZO	
		INÍCIO	FIM
Objetivo (s) vinculado (s)	Fortalecer a gestão estratégica		
Unidade Responsável	Gabinete		
Patrocinador (Responsável pela viabilização)	Superintendente		
Gestor (Responsável pela administração e realização da iniciativa)	Diretor da DPA		
MATRIZ DE RESPONSABILIDADES			
Comitê de Governança, Riscos e Controles	Consolidar a gestão de riscos.	Mês 1	Mês 6
Comitê de Governança, Riscos e Controles	Dar transparência às ações do Comitê de Governança, Riscos e Controles.	Indeterminado	Indeterminado
Comitê de Governança, Riscos e Controles	Publicar o Plano de Integridade da Sudeco.	Mês 1	Mês 1
Comitê de Governança, Riscos e Controles	Implementar o Plano de Integridade da Sudeco.	Mês 1	Mês 11
Comissão de Ética	Fortalecer a Comissão de Ética e articular suas ações com o Comitê de Governança, Riscos e Controles.	Mês 1	Mês 3
Gabinete	Integrar as ações do Projeto Sudeco Sustentável com as iniciativas da Coordenação de Gestão de Pessoas e do Gabinete para melhoria do clima organizacional.	Mês 1	Mês 3
Assessoria Técnica	Fortalecer a Assessoria Técnica do Gabinete (estruturação de equipe com servidores da casa).	Mês 1	Mês 3
Coordenação de Gestão de Pessoas	Realizar oficinas internas na Sudeco para aperfeiçoar e apresentar a Gestão Estratégica.	Mês 1	Mês 6
Superintendente e Chefe de Gabinete	Inserir no Plano Plurianual (PPA) programas para o desenvolvimento regional.	Mês 1	Mês 12

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os produtos contidos neste relatório são consequência do trabalho de construção coletiva do conhecimento de colaboradores da Sudeco. Os resultados obtidos convergem na demanda inicial dos trabalhos, que seria alcançar a revisão do Planejamento Estratégico anterior e a produção do Portfólio de Iniciativas Estratégicas.

As recomendações são as seguintes:

- Direcionar os esforços da organização para o cumprimento dos Objetivos Estratégicos e focar as ações sempre percebendo os fatores mais importantes mapeados na Matriz de Avaliação Estratégica, presente na Seção 5.2, ou seja:
 - Principais forças (Bom relacionamento com entes federados, Sudeco é gestora de fundos relevantes e região específica de atuação);
 - Fraquezas mais impactantes (alta rotatividade dos gestores, ausência de assessoria parlamentar e ações de divulgação institucional de baixo resultado);
 - Oportunidades mais relevantes (emendas parlamentares e Região Centro-Oeste ser promissora e dinâmica); e
 - Ameaças mais vulneráveis (extinção da Sudeco, ingerência nos fundos e fragilidade das políticas de desenvolvimento regional).
- Definir o orçamento, as áreas responsáveis e reavaliar o prazo de execução de cada uma das catorze iniciativas estratégicas listadas na Seção 9, de modo que os gestores da Sudeco tenham subsídios mais sólidos para decidir sobre a execução desses projetos.
- Detalhar todas as iniciativas estratégicas, de modo a criar uma matriz com responsáveis e prazos para cada uma das tarefas integrantes de cada projeto, conforme feito na Seção 9.2.
- Investir no detalhamento e execução do Projeto “Reestruturação da Sudeco”, cujo grau de priorização foi bem maior que todos os outros existentes no Portfólio (Seção 9.2). Vislumbra-se que a execução desse projeto pode superar vários obstáculos em termos da implantação da estratégia e da execução de outras iniciativas.