

PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DA SUDENE

SUMÁRIO EXECUTIVO

SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE (SUDENE)
Avenida Engenheiro Domingos Ferreira, nº 1967, Boa Viagem, Recife - PE, CEP 51.111-021

GENERAL CARLOS CÉSAR ARAÚJO LIMA
Superintendente

ALUÍZIO PINTO DE OLIVEIRA
Diretor de Administração

SÉRGIO WANDERLEY SILVA
Diretor de Gestão de Fundos, Incentivos e de Atração de Investimentos

MARCOS FALCÃO GONÇALVES
Diretor de Planejamento e Articulação de Políticas

EQUIPE RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO DO SUMÁRIO EXECUTIVO

COORDENAÇÃO-GERAL DE GESTÃO INSTITUCIONAL

Rafael de Albuquerque Feitosa (Coordenador-Geral)

Renan Vasconcelos da Silva (Coordenador)

Camila Leandro de Souza (Coordenadora substituta)

José Maurício de Andrade Filho

Vinícius Almeida Vieira

Sumário

1.	Introdução.....	4
2.	Base Teórica	5
2.1	Definição da missão, visão e valores	5
2.2	Análise Ambiental	6
2.3	Construção do Mapa Estratégico	6
2.4	Construção do Painel de Indicadores e Metas.....	7
2.5	Revisão da Cadeia de Valor Integrada	9
2.6	Portfólio de Projetos	9
2.7	Monitoramento, avaliação e revisão da Estratégia	10
3.	Modelo de Governança.....	11
4.	Análise Ambiental	13
5.	Mapa Estratégico.....	15
6.	Cadeia de Valor Integrada	16
7.	Indicadores Estratégicos	18
8.	Integração com Peças de Planejamento Governamental	22
8.1	Relação PEI e PPA.....	22
8.2	Relação PEI e EFD	22
8.3	Relação PEI e PRDNE	23
9.	Projetos Estratégicos	26

1. Introdução

O Planejamento Estratégico pode ser definido como um processo de análise e avaliação de cenários, criação de alternativas e tomada de decisão sobre o que é a organização, o que ela faz, e sua razão de existir. O objetivo desse processo deve ser alcançar uma situação futura desejada a partir de um melhor uso dos recursos depreendidos, tendo como produto, o Plano Estratégico Institucional – PEI, que deve ser constituído pelo mapa estratégico, a missão, visão e valores, a cadeia de valor, os objetivos, os indicadores e as metas, além das iniciativas planejadas para alcançá-las.

Já a Gestão Estratégica, é um processo contínuo, que a partir do planejamento, promove a sua implantação, monitoramento e realiza sua avaliação, para aprimorar o alcance das metas delineadas.

Com a elaboração do PEI, se torna possível organizar de maneira lógica as iniciativas para o alcance dos resultados demandados pela sociedade. Para isso é necessário, junto a sua implementação, a adoção de uma estrutura de governança que fortaleça a cultura de monitoramento e avaliação dos resultados periodicamente.

A estruturação do PEI na Administração Pública Federal é regida pela Instrução Normativa Seges/ME nº 24, de 18 de março de 2020, e orientada pelo “Guia Técnico de Gestão Estratégica”, também publicado pelo Ministério da Economia. Segundo o normativo, o PEI deve ser revisado anualmente, e caso necessário, atualizado.

Neste sentido, foram realizadas diversas oficinas, com a participação de todas as áreas da Sudene, num processo de construção coletiva e reflexão sobre os elementos fundamentais do Plano. Os trabalhos, conduzidos em parceria da Coordenação-Geral de Gestão Institucional junto à Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, resultaram na revisão da missão, visão e valores da Sudene. Foi realizada, ainda, a análise ambiental, identificando o cenário atual da Autarquia e balizando a construção do mapa estratégico, além de desenvolvidos outros elementos específicos do PEI, objetivos, indicadores e metas estratégicos.

2. Base Teórica

A elaboração do novo Planejamento Estratégico da Sudene foi fundamentada no “Guia Técnico de Gestão Estratégica”, publicado pelo Ministério da Economia. Tal documento apresenta um conjunto mínimo de etapas, seus requisitos e diretrizes, que são entendidas como indispensáveis para construir um sistema integrado de informações estratégicas, considerando as necessidades comuns do processo. Neste sentido, a partir do Guia, o processo de elaboração do PEI se voltou para alcançar essas etapas.

Foram realizadas adaptações nas orientações do Guia, em especial na ordem das etapas, tendo a Sudene, optado por trabalhar paralelamente primeiro na revisão da identidade organizacional, composta por missão, visão e valores e realizar a revisão da cadeia de valor em momento posterior.

2.1 Definição da missão, visão e valores

A primeira etapa do planejamento estratégico consiste na definição de seu referencial, que se baseia na coleta e no tratamento de informações importantes que guiarão a tomada de decisões sobre a estratégia da organização. É constituído em conjunto pela missão, visão e valores da organização, que devem ser definidos junto aos dirigentes da organização.

A **missão** deve ser uma declaração concisa da razão de ser de uma organização, que expressa seus produtos (o que ela faz), seus beneficiários (para quem) e a maneira que é feita. O Guia explica que deve ser uma expressão dos líderes da organização sobre seus desejos e intenções de futuro, criando um senso de identidade para a organização e comunicando o propósito desta para os públicos interno e externo.

A **visão** deve ser proposta com base num cenário atingível em uma situação futura e bem sucedida da organização, refletindo a ideologia essencial da entidade. Esta visão deve compreender um objetivo audacioso, requerendo um esforço importante e condições externas favoráveis para ser alcançado e deve ser descrito de forma específica.

Por sua vez, os **valores** são definidos como o conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma organização, representando as convicções dominantes das pessoas que fazem a organização. O processo de identificação dos valores deve considerar a influência dos valores dos indivíduos que compõem a organização e da própria organização sobre a escolha da estratégia a ser seguida pela empresa.

2.2 Análise Ambiental

O Guia indica a necessidade de realização de uma Análise Ambiental, cujo objetivo é prover um diagnóstico situacional da instituição, considerado indispensável para a formulação do plano estratégico. Uma das metodologias com maior utilização para a análise, tanto na esfera privada quanto na gestão pública, é a análise SWOT (do inglês forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).

A análise SWOT é uma ferramenta de estratégia de negócios originalmente utilizada para avaliar como uma organização se compara à sua concorrência. Também conhecida como matriz SWOT, ela é utilizada como ferramenta na diferenciação e no estabelecimento de um nicho no mercado mais amplo. Além do mundo dos negócios, a análise SWOT também pode ser aplicada na gestão para avaliar a situação de uma pessoa em comparação com a concorrência. Existem considerações internas e externas na ferramenta. "Forças" e "fraquezas" estão relacionadas com o ambiente interno. O primeiro representa uma faceta de uma organização que lhe confere uma vantagem sobre a concorrência. Já as "fraquezas" condiz a uma característica dessa mesma entidade, que incorre numa desvantagem relativa face à concorrência. Já acerca do relacionamento com o ambiente externo, "oportunidades" são realidades no ambiente mais amplo que podem ser exploradas para beneficiar a entidade. Por outro lado, "ameaças" são realidades no ambiente mais amplo, o que pode gerar problemas para a entidade.

Sendo assim, a ferramenta pode ser usada para identificar, priorizar e relacionar fatores internos e externos que impactam a estratégia da organização.

2.3 Construção do Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico é uma ferramenta de gestão visual cujo objetivo é elucidar a estratégia da organização, consistindo num diagrama onde são apresentados os objetivos estratégicos da organização, visando comunicar de maneira clara a estratégia planejada. Logo, para a construção do mapa estratégico, é indispensável as análises diagnósticas, que incluem tanto a análise interna, quanto o contexto em que a organização está inserida.

Uma das formas de ilustrar o mapa estratégico é através da metodologia Balanced Scorecard – BSC.

O BSC surge como uma metodologia de gestão a partir de 1990, através dos trabalhos de Robert Kaplan e David Norton. O BSC se propõe a analisar não apenas aspectos financeiros, inclui também medidas relativas à satisfação do consumidor, processos internos e ações de melhoria e inovação da organização. Além de favorecer novos pontos de vista, o BSC é importante porque a avaliação do desempenho segundo aspectos puramente financeiros não indica como se dará o desempenho futuro da organização.

Apesar da orientação inicial de aplicação ao setor privado, o Guia explica que o BSC é utilizado, com adaptações, em organizações públicas e não governamentais em todo mundo. O Guia também apresenta uma proposta de mapa estratégico baseado em 4 perspectivas adaptadas do BSC:

Resultados Para Sociedade;

Esta perspectiva é tida como a mais importante do mapa estratégico, pois traduz o valor público que a organização cria para a coletividade. Os objetivos de resultado para a sociedade estão relacionados às competências legais, ao mandato político e à missão da organização. Sua formulação deve levar em conta os programas do PPA sob a responsabilidade da organização e a contribuição para os planos estratégicos de médio e longo prazo do governo.

Para mensurar esses resultados, devem ser utilizados vários indicadores estratégicos, incluindo os de efetividade, medindo as melhorias no bem-estar social de um amplo conjunto de partes interessadas.

Resultados para clientes, usuários, beneficiários e partes interessadas;

Neste caso, devem se considerar os atores determinados pela missão e pela legislação referente ao mandato político da organização. Para mensurar esses resultados é importante que se considere os atributos dos produtos e serviços prestados, como sua utilidade, qualidade, cobertura, disponibilidade, tempo de espera e os custos envolvidos.

Processos Internos

A Perspectiva de Processos Internos tem como objeto os processos críticos para criar e entregar valor às partes interessadas. O Guia ainda indica que é essencial definir as competências-chave das pessoas e determinar as necessidades de tecnologia, informação e recursos para a adequada execução das atividades da organização.

Aprendizagem e Crescimento

Por último, a perspectiva de aprendizagem e crescimento agrega os ativos intangíveis da organização, o capital humano, o capital informacional, capital organizacional e o capital financeiro, este sendo uma adição à proposta original da metodologia BSC. O capital financeiro deve considerar as receitas e despesas do ente, logo seus objetivos devem, por um lado, visar a criação de novas fontes de receita e por outro, alocar os recursos em processos críticos e racionalizar o seu uso em todos os níveis.

2.4 Construção do Painel de Indicadores e Metas

A construção de Indicadores e Metas para os objetivos estratégicos é, além de uma atividade técnica, que exige conhecimento especializado, a base dos sistemas de gestão de desempenho institucional e individual e possui um forte componente político,

envolvendo decisões acerca dos aspectos da intervenção que serão mensurados (indicadores) e da medida que a organização vai se comprometer com a entrega de resultados (metas).

As atividades descritas no Guia Técnico são:

- i. Planejar a construção do painel de indicadores e metas: em razão dos componentes técnicos e político desta etapa, o processo deve ter a participação de dirigentes e servidores com conhecimento técnico e acesso aos dados da organização.
- ii. Definir indicadores: deve envolver os dirigentes da organização, uma vez que determinam os aspectos do objetivo estratégico que serão perseguidos, alcançados e mensurados à sociedade, e que serão posteriormente traduzidos em metas de desempenho para as unidades, equipes e indivíduos da organização.
- iii. Detalhar e avaliar a qualidade dos indicadores: os indicadores deverão ser detalhados com informações sobre o objetivo estratégico impactado, a unidade administrativa responsável, a finalidade do indicador, a unidade de medida, as fontes dos dados, o método de cálculo, a dimensão (esforço ou resultado) e subdimensão (eficiência, eficácia, efetividade, excelência, execução, economicidade) mensurada, o responsável pela coleta dos dados e pelo cálculo do indicador, a periodicidade de apuração e datas-limites de coleta das informações e de cálculo do indicador. Além disso, para garantir a qualidade dos indicadores é necessário avaliá-los quanto à utilidade, disponibilidade, confiabilidade da fonte, tempestividade, simplicidade de comunicação e representatividade.
- iv. Identificar linhas-de-base e definir metas: a construção de linhas-de-base exige o acesso a dados e informações de diferentes sistemas da organização. As metas, que traduzem em etapas o alcance dos objetivos estratégicos, devem ser definidas pelos dirigentes da organização. O uso de séries históricas pode ajudar na elaborar de metas realísticas, que consideram a capacidade da organização para entregar os resultados nos tempos planejados.
- v. Ajustar, validar e comunicar Painel de Indicadores e Metas: o ajuste e validação dos indicadores e metas deve ser realizado pelos dirigentes da organização. A comunicação dos resultados dessa etapa deve ser ampla o suficiente para gerar o comprometimento de toda a organização, e direcionada o bastante para esclarecer quaisquer dúvidas que os gerentes tenham sobre os resultados que deverão ser alcançados.

2.5 Revisão da Cadeia de Valor Integrada

O Guia define a cadeia de valor como uma ferramenta de diagnóstico e gestão que permite representar o modelo de negócio por meio dos macroprocessos e processos e declarando o valor público entregue à sociedade, e indica sua utilização como ferramenta para representar e entender o funcionamento das organizações da Administração Pública.

O modelo proposto pelo Ministério da Economia é baseado no conceito de função, definido como um conjunto de atividades com características e objetivos semelhantes, as quais são agrupadas em três categorias: finalísticas, de governança e de suporte. As primeiras, **funções finalísticas**, correspondem às atividades primárias da cadeia de valor, e estão relacionadas à área de atuação, às competências e aos mandatos políticos da organização, logo são as que criam valor público ao cidadão. Sendo assim, as funções finalísticas são o foco da elaboração do Planejamento Estratégico.

Por sua vez, as **funções de governança**, são entendidas como um subconjunto de atividades de suporte que envolve decisões sobre as diretrizes, normas, planos, programas, estruturas, serviços, processos, procedimentos e recursos para realizar as atividades da organização. Neste conceito são incluídas as atividades de Planejamento e Orçamento, Gestão Estratégica, Controle Interno, Modernização Organizacional, Participação e Controle Social, Consultoria Jurídica e de Comunicação e Relação Institucional.

Por último, as **funções de suporte** que são comuns aos órgãos e entidades da AP, sendo, em sua maioria, normatizadas, coordenadas e supervisionadas por um ou mais órgãos centrais e apoiadas por diferentes sistemas de informação. As funções de suporte envolvem: Gestão de Pessoas, Gestão de TIC, Gestão da Informação, Gestão da Logística Pública, Transferência de Recursos e Gestão Financeira, Contábil e de Custos.

2.6 Portfólio de Projetos

O Portfólio de Projetos representa as iniciativas da organização para alcançar os objetivos estratégicos, sendo necessário então, coletar junto à organização os projetos estratégicos existentes (planejados e em andamento), além de detalhá-los a partir de Termos de Abertura de Projetos sintéticos que registram as seguintes informações: título; unidade responsável; responsável técnico; unidades envolvidas; objetivos do projeto; resultados esperados; objetivos estratégicos impactados; entregas relevantes (marcos do projeto); cronograma; orçamento estimado; riscos do projeto.

Cabe ressaltar que o Guia prevê que projetos com maior impacto nos objetivos estratégicos devem ser priorizados e projetos com baixa viabilidade podem ser paralisados ou encerrados. Nesse contexto, o monitoramento sistemático dos projetos é fundamental para corrigir desvios, gerenciar riscos e aumentar suas chances de sucesso.

2.7 Monitoramento, avaliação e revisão da Estratégia

O Guia define a avaliação e a revisão da estratégia como a relação entre as intervenções realizadas pela organização e as mudanças que impactam o resultado da organização observadas no ambiente. A avaliação visa demonstrar se as iniciativas foram executadas de acordo com os planos e porque eles foram ou não eficazes. O Guia detalha que a avaliação não é um processo contínuo, mas que ocorre em momentos específicos, e está inserida no monitoramento, sendo fundamental para manter a estratégia da organização viva.

O Guia orienta para a realização de avaliações trimestrais da estratégia, no âmbito do Comitê Interno de Governança da organização, que na Sudene é o Comitê de Governança, Riscos e Controles - CGRC.

Com base no monitoramento e na avaliação da estratégia da organização, devem ser apontadas possíveis necessidades de atualizações, que devem resultar na sua republicação.

O Guia recomenda, em consonância com a Instrução Normativa Seges/ME nº 24, de 2020, a revisão e republicação anual dos planos estratégicos organizacionais, devido à velocidade das mudanças.

3. Modelo de Governança

O Planejamento Estratégico Institucional tem como instância máxima de governança o Comitê de Governança, Riscos e Controles - CGRC, instituído pela Resolução DC/Sudene nº 618/2021, com sua composição definida no art. 1º, representada graficamente na Figura 1.

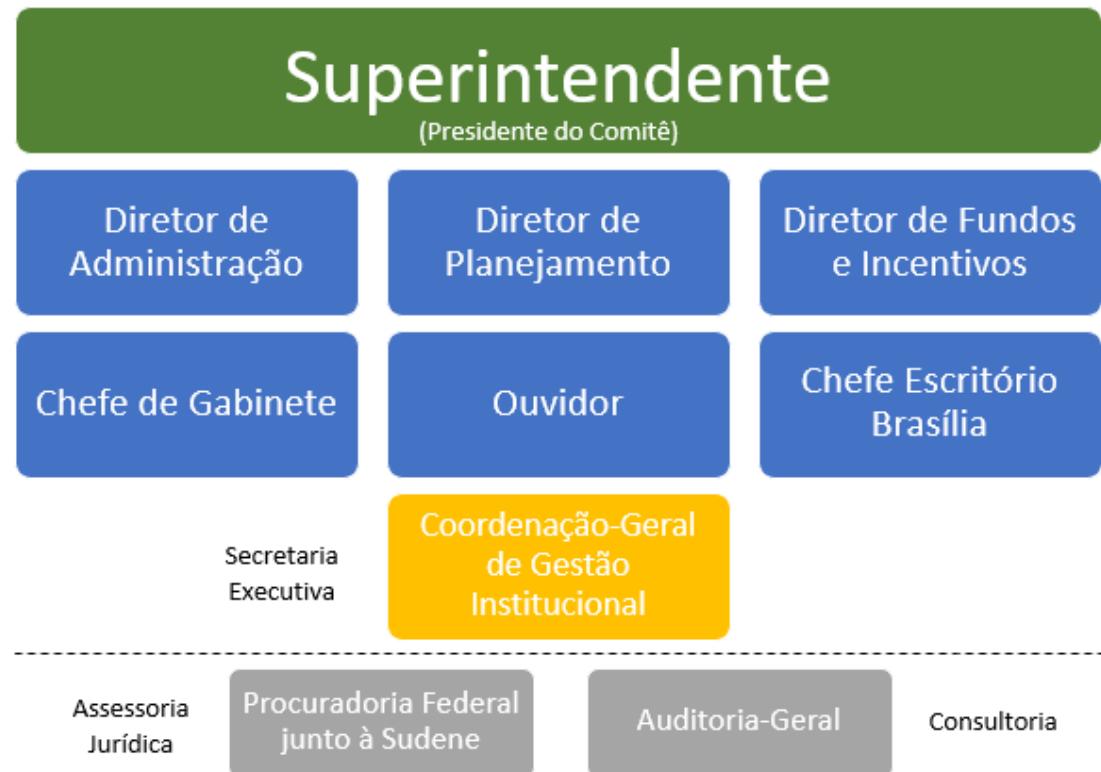


Figura 1 - Composição do Comitê de Governança e Gestão de Riscos da Sudene

Suas atribuições são definidas no art. 7º da Resolução supra e com relação à Gestão Estratégica, destaca-se os incisos I e XV, transcritos abaixo:

Art. 7º Compete ao Comitê de Governança, Riscos e Controles:

I - promover iniciativas e adotar instrumentos que busquem implementar o acompanhamento de resultados na Autarquia, que proporcionem soluções para melhoria do desempenho institucional ou que adotem instrumentos para o aprimoramento do processo decisório;

(...)

XV - aprovar e monitorar o Plano Estratégico Institucional da Sudene;

Sendo assim, o monitoramento e a avaliação do PEI da Sudene estão a cargo do CGRC, conforme definido no inciso XV, art. 7º da Resolução DC/Sudene nº 618/2021, que deverá se reunir trimestralmente, de forma ordinária, sendo responsável por monitorar, avaliar e revisar o Plano. Esta etapa é fundamental para garantir que a formulação e desdobramento estratégico está sendo implementada e internalizada pela Sudene.

O monitoramento do planejamento estratégico é crítico para acompanhar o desempenho dos componentes do plano, em especial os objetivos estratégicos e seus indicadores correspondentes. O CGRC deverá então, avaliar os indicadores estratégicos e o alcance de suas metas, além de verificar a realização de projetos ou ações implementadas pela Sudene que promovam o alcance dos objetivos estratégicos. Com essa avaliação, espera-se direcionar a estratégia na Sudene para o alcance, de acordo com possíveis mudanças no contexto, nos objetivos estratégicos delineados.

4. Análise Ambiental

A ferramenta escolhida para análise ambiental da Sudene foi a Análise SWOT e o processo foi executado em 4 (quatro) etapas abaixo descritas:

Etapa 1: levantamento das forças e fraquezas (ambiente interno) e das ameaças e oportunidades (ambiente externo), por meio de formulário eletrônico com questões abertas voltadas para a identificação dos fatores dos ambientes interno e externo;

FORÇAS	FRAQUEZAS
FO1 - Incentivos fiscais; FO2 - Fundos de Financiamento (FNE e FDNE). FO3 - A execução de emendas parlamentares. FO4 - Boa infraestrutura de trabalho FO5- Realinhamento do planejamento estratégico com base no PRDNE FO6 - Existência do Programa INOVA-NE; FO7 - A "Inovação", como eixo forte do PRDNE; FO8 - Potencial de articulação regional; FO9 - Força de trabalho qualificada.	FR1 – Inexistência de sistema para gestão de projetos; FR2 – Ausência de sistematização dos processos internos; FR3 – Baixa execução orçamentária finalística FR4 – Quadro de pessoal insuficiente para cumprimentos das demandas institucionais; FR5 - Servidores desmotivados; FR6 – Quantidade significativa de servidores em condições de aposentadoria FR7 – Falta de profissionais especializados em planejamento e desenvolvimento regional do NE; FR8 - Distanciamento da realidade e das necessidades do território de atuação; FR9 - Burocracia excessiva
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
O1 - Existência, na região, de polos tecnológicos; O2 – Disponibilidades de novas tecnologias da informação e comunicação voltadas para a melhoraria da eficiência institucional ; O3 - Redes universitárias e polos tecnológicos instaladas na região; O4 - O advento da Internet 5.0 e a geração de novas conjunturas regionais; O5 Possibilidade de estabelecimento de novas parcerias com instituições de cooperação técnica internacional e integração à economia digital global O6 - Estabelecimento de redes relacionadas a projetos de Tecnologia e Inovação; O7 - Potencial turístico da região O8- Imagem forte do Nordeste cultural O9 - Maiores investimentos em energias renováveis	A1 - Cortes orçamentários praticados pelo Governo Federal; A2- Crise econômica; A3 - Aumento do endividamento público; A4 - Possibilidade da reforma do Estado alterar o marco legal dos fundos e incentivos fiscais; A5 - Pouco incentivo político à autonomia administrativa e financeira da Sudene; A6 - Baixo nível de escolaridade da população; A7 - Aumento da concorrência entre Estados na busca por recursos públicos e privados; A8 - Consórcio Nordeste representando um organismo concorrente à figura do CONDEL/Sudene; A9 - Envelhecimento populacional

Figura 2 - Análise SWOT

Etapa 2: Priorização dos fatores dos ambientes interno e externo levantados na etapa anterior, classificando cada um dos fatores em relação à magnitude (intensidade com que cada um dos fatores influencia/impacta no desempenho da organização) e à importância (a prioridade atual que detém na organização), chegando ao seguinte produto (Figura 3):

	FORÇAS	OPORTUNIDADES								AMEAÇAS											
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9			
FORÇAS	FO1	2	1	1	1	1	1	5	3	5	20	0	4	1	2	2	1	2	4	1	15
	FO2	2	1	2	4	1	1	5	2	5	21	2	4	3	1	2	1	2	4	0	19
	FO3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	15	4	3	2	2	2	2	2	1	1	17
	FO4	2	3	3	2	3	3	1	2	1	19	1	1	1	1	2	1	2	2	1	9,8
	FO5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	37	3	3	1	3	3	4	2	4	2	24
	FO6	5	3	5	5	5	5	4	3	5	37	3	3	1	2	3	1	1	3	1	16
	FO7	5	5	4	4	4	4	3	3	4	37	2	2	1	1	1	3	1	3	2	14
	FO8	4	3	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	3	4	3	3	4	4	1	30
	FO9	4	4	4	3	3	3	4	3	4	31	1	3	2	4	2	4	1	4	2	21
		29	25	29	28	27	26	32	25	33	252	20	27	14	18	18	19	14	30	8	166
FRAQUEZAS	FR1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	28	2	4	1	2	2	3	1	4	1	18
	FR2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	23	2	2	1	2	2	1	1	3	0	13
	FR3	4	1,5	4	2	3	3	2	2	1,5	23	5	3	2	2	2	2	2	3	0	19
	FR4	5	4	4	3	5	5	4	4	3	37	2	4	2	3	2	4	2	4	2	23
	FR5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	31	3	3	2	2	2	3	2	3	2	21
	FR6	5	4	4	3	4	4	3	3	3	30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	17
	FR7	5	3	4	5	5	5	5	5	4	41	2	4	2	3	2	4	2	4	4	25
	FR8	5	3	4,5	4	5	5	4	4	4	39	2	4	1	3	2	4	2	4	3	24
	FR9	4	1,5	4	2	3	3	2	2	1,5	23	5	3	2	2	2	2	2	3	1	20
		39	28	34	26	34	35	27	27	24	274	23	29	13	19	15	24	13	29	15	179

Figura 3 - Priorização Análise SWOT

Etapa 3: Construção da matriz e cruzamento dos fatores dos ambientes interno e externo, cruzando forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças e realizando os seguintes questionamentos e os respondendo com uma escala de 0 a 5, de nenhuma intensidade a altíssima intensidade:

FO x O: Com que intensidade a Força X contribui para o aprimoramento da Oportunidade X?

FO x A: Com que intensidade a Força X contribui para minimizar ou neutralizar a Ameaça X?

FR x O: Com que intensidade a Fraqueza X dificulta o aproveitamento da Oportunidade X?

FR x A: Com que intensidade a Fraqueza X pode agravar ou potencializar a Ameaça X?

5. Mapa Estratégico

Utilizando-se a metodologia Balanced Scorecard (BSC) adaptada pelo Guia Técnico de Gestão Estratégica para a realidade do serviço público, e a partir das discussões prévias, foi elaborada, com a participação do de um grupo de gestores e servidores da Sudene, uma proposta de Mapa Estratégico (Figura 4) com objetivos estratégicos representando cada uma das dimensões detalhadas no 2.3 deste Relatório.



Figura 4 - Mapa Estratégico

6. Cadeia de Valor Integrada

O objetivo da Cadeia de Valor Integrada (CVI) é descrever a estrutura hierárquica da criação de valor da Sudene, representando o modelo de negócio por meio dos macroprocessos e processos e declarando o valor público que entregamos à sociedade.

Neste sentido, para a elaboração da Cadeia de Valor da Sudene, foi realizada uma Análise Normativa, com fins de identificar os processos finalísticos. Esta análise focou na identificação dos dispositivos legais relacionados à atuação da Sudene (CF/1988, LC nº 125/2017, Decreto nº 8.276/2014, RI Sudene, Decreto nº 10.773/2021, Lei nº 8.167/1991, MP nº 2.199-14/2001, MP nº 2.156-5/2001, Lei nº 7.827/1989, Decreto nº 9.810/2018, Decreto nº 64.214/1968, Lei nº 4.239/1963, Portaria nº 3.145/2019 e Decreto nº 7.838/2012); classificação (finalístico, gerencial ou suporte); arquitetura (macrofunção, função, macroprocesso, processo de negócio, processo de trabalho, atividade e tarefa); e nomenclatura dos processos.

Além disso, foi realizada, em Oficina com os gestores da Sudene, a identificação dos processos executados pela Sudene, por meio de formulário eletrônico, e a classificação dos mesmos em Finalístico, Gerenciais e de Suporte.

A análise do Regimento Interno da Sudene merece destaque, uma vez que, em paralelo à análise supramencionada, foi realizado um trabalho com o envolvimento dos gestores das unidades organizacionais envolvidas nas atividades finalísticas da Sudene, no qual foram agrupados os incisos do RI Sudene em processos de trabalho, estes em processos de negócio e estes últimos em macroprocessos, chegando ao seguinte produto (Figura 5):

CADEIA DE VALOR INTEGRADA

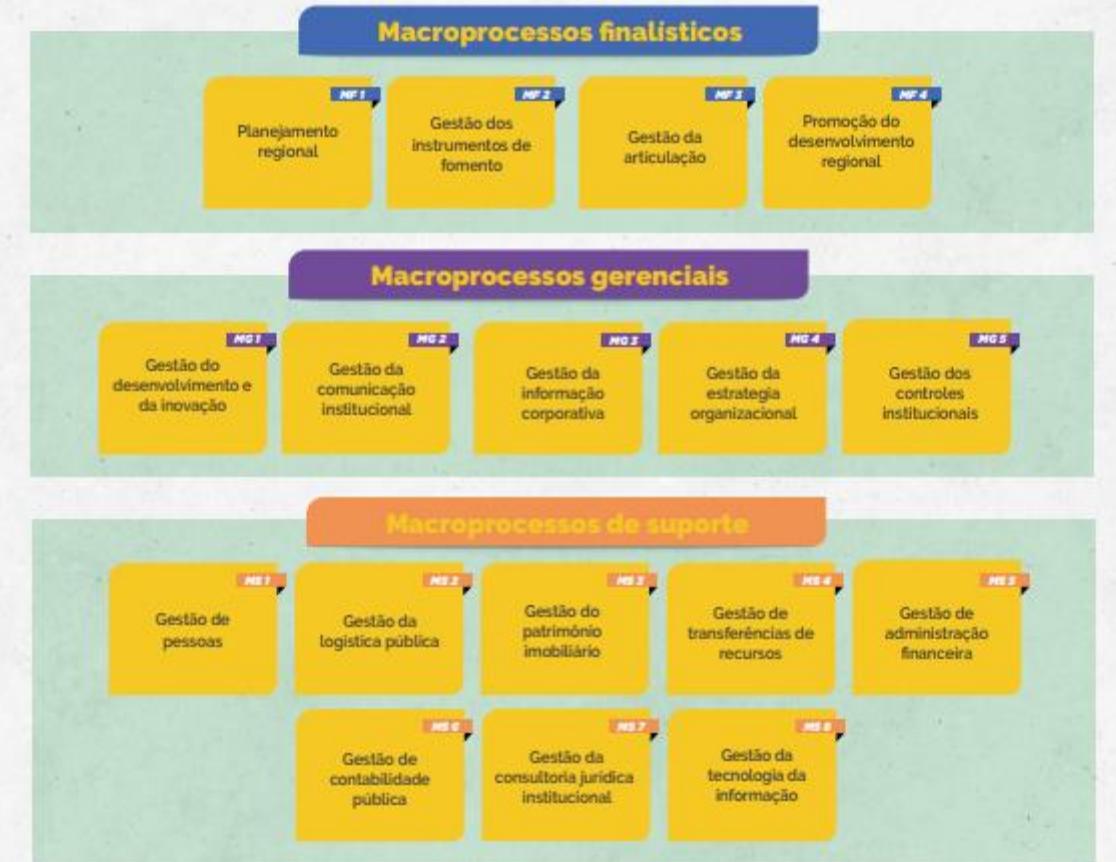


Figura 5 - Cadeia de Valor Integrada

7. Indicadores Estratégicos

Para a construção do Painel de Indicadores e Metas foi utilizada uma metodologia diferente do que estava sendo aplicada até, devido aos componentes técnicos e à necessidade de acesso a dados específicos para a elaboração dos indicadores e das metas. Para esta etapa, houve a divisão dos objetivos estratégicos entre as Unidades Organizacionais da Sudene diretamente envolvidas na execução e foram propostos e aprimorados indicadores para cada objetivo. Após diversas reuniões setoriais, o Painel de Indicadores e Metas foi finalizado e levado do Grupo de Gestores e Servidores da Sudene que propôs alguns ajustes e, por fim, aprovou o produto final, em reunião ocorrida em 10 de dezembro de 2021.

Abaixo segue uma versão sintética do Painel de Indicadores e Metas:

Tabela 1 - Indicadores Estratégicos

Perspectiva	Nº	Objetivo estratégico PEI	Nome do indicador	Valores de linha-base	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
Resultados para a Sociedade	1	Aumentar a competitividade e a integração da base produtiva regional, fazendo uso dos instrumentos de fomento e do incentivo à inovação	Percentual de desembolso do 1,5% FDNE em relação ao valor planejado para o exercício	-	-	60%	70%
			Percentual de recursos do FNE para Inovação	1,54%	1,55%	2,14%	2,25%
			Percentual de recursos do FNE para empresas PMEs	48,39%	49,29%	53%	55%
	2	Planejar e fomentar atividades produtivas, articulando com os diversos atores sociais e econômicos, para a promoção do desenvolvimento regional	Percentual de contratação dos instrumentos conforme áreas prioritárias definidas pelo Condel (FDNE)	100%	75%	75%	75%
			Número de planos de desenvolvimento territorial elaborados ou revisados	1	1	1	1
			Número de eventos para articulação de atores em torno da revisão e implementação do PRDNE realizados	-	2	2	2

		Número de parcerias estratégicas com órgãos/entidades	2	1	57	60
Resultados para usuários, beneficiários e partes interessadas	3 Avaliar os resultados e impactos das políticas e programas públicos na região	Número de avaliações realizadas no ano	-	-	11	4
		Média da avaliação de satisfação dos usuários da Sudene	-	-	100%	100%
		Número de pesquisa de satisfação realizadas	1	1	2	2
	4 Implementar estratégias que monitorem e impulsionem a execução das diretrizes, programas e projetos do PRDNE	Percentual das metas do PRDNE monitoradas	-	0	40%	60%
		Número de consultas públicas realizadas aos conselheiros do Condel para atualização do PRDNE	-	1	1	1
		Número de municípios-polo beneficiários dos projetos estratégicos alinhados com as diretrizes, programas e projetos do PRDNE	2	1	1	1
		Número de estudos e pesquisas realizados no ano	1	2	2	2
5 Contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública, em sua área de atuação		Número de servidores municipais e estaduais capacitados em cursos voltados para melhoria da gestão pública	1000	500	500	500
		Número de projetos executados com recursos da Sudene para melhoria da gestão pública dos entes subnacionais	1	1	1	1
	6 Consolidar o Condel como órgão superior de articulação e decisões estratégicas	Percentual de realização das reuniões do Condel programadas	25%	25%	50%	75%
		Quantidade de reuniões realizadas dos comitês vinculados ao Condel	-	-	1	2

		Percentual de participação dos membros nas reuniões do Condei	58,33%	58,33%	66,67%	70,83%
Processos Internos	7 Aprimorar a gestão de processos	Taxa de processos críticos mapeados	23	-	5,7%	14,3%
		Tempo médio para contratação de operações com recursos do FDNE	371	371	352	352
		Tempo médio para conclusão dos processos de concessão de incentivos fiscais	-	60	57	57
	8 Otimizar os mecanismos de governança e gestão dos projetos institucionais	Índice integrado de governança e gestão pública	43%	43%	48%	50%
		Número de realização das reuniões estratégicas do Comitê de Governança, Riscos e Controles	-	4	4	4
	9 Monitorar índices socioeconômicos da região	Percentual de indicadores monitorados	-	-	100%	100%
	10 Gerenciar o Plano de Desenvolvimento de Pessoas alinhado às estratégias organizacionais	Taxa de execução do Plano de Desenvolvimento de Pessoas	-	-	Aumentar em 5% o resultado do ano anterior	Aumentar em 5% o resultado do ano anterior
		Percentual de GAPs de necessidade de capacitação atendidos	-	-	Realizar 01 avaliação de lacunas de competência	Capacitar 25% dos servidores com lacunas identificadas na avaliação de 2022
		Taxa de satisfação com as ações de desenvolvimento	96%	90%	90%	90%
Aprendizado e Crescimento	11 Promover a qualidade de vida no trabalho	Taxa de execução do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho	-	-	Elaborar 01 Programa de QVT	Executar 25% das ações planejadas do Programa de QVT
		Índice de qualidade de vida no trabalho e clima organizacional	-	-	Elaborar e Executar 01 Pesquisa	Melhorar em 3% a

							percepção do nível anterior
	12	Modernizar e integrar os sistemas de informação	Percentual de soluções de TIC implantadas e/ou modernizadas.	-	-	80%	80%
13	Otimizar a captação e a utilização de recursos orçamentários	Taxa de recursos adicionais	39,50%	10%	10%	10%	
		Taxa de execução de recursos adicionais	100%	100%	100%	100%	
14	Aprimorar a gestão orçamentária, de forma integrada ao planejamento estratégico	Taxa de alocação do orçamento estratégico	73,05%	50%	50%	50%	
		Taxa de execução orçamentária com ações estratégicas	97,19%	100%	100%	100%	

8. Integração com Peças de Planejamento Governamental

Em busca de maior eficiência do setor público, é fundamental a integração entre as peças de planejamento, sendo crítica a integração entre o planejamento estratégico de uma organização com o orçamento. Esse fato se justifica principalmente na escassez dos recursos geridos e a necessidade de atender adequadamente as partes interessadas.

O processo de planejamento estratégico fundamenta-se na determinação do referencial estratégico e na determinação dos objetivos de longo prazo da instituição, o que incorre na necessidade de percepção de impactos orçamentários para além do ano vigente. Sendo assim, se faz necessário avaliar o Plano Plurianual, que apresenta a decisão de quais serão os investimentos mais importantes num horizonte de médio prazo. Neste sentido, buscou-se uma concertação entre os objetivos estratégicos propostos no PEI e três peças de planejamento governamental: o Plano Plurianual, o Plano Regional do Desenvolvimento do Nordeste e a Estratégia Federal de Desenvolvimento.

8.1 Relação PEI e PPA

Com o objetivo de avaliar a integração entre os objetivos estratégicos elaborados pela Sudene e o Plano Plurianual para o período de 2010 a 2023, instituído pela Lei nº 13.971, de 27 de dezembro de 2019, decidiu-se correlacionar os objetivos estratégicos do PEI Sudene com os Programas do PPA e suas Diretrizes. Com esse trabalho, se identificou também objetivos e metas do PPA, bem como os órgãos responsáveis por sua execução.

8.2 Relação PEI e EFD

A peça de planejamento do governo federal com horizonte mais longo é a Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil (EFD), sendo relativa ao período de 2020 a 2031, foi instituída pelo Decreto nº 10.531, de 26 de outubro de 2020. É definida como uma declaração de planejamento governamental com forte orientação por resultados, definindo a visão de futuro para a atuação estável e coerente dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Sendo assim, dado o caráter estratégico da EFD, se buscou alinhar os objetivos estratégicos propostos pela Sudene aos seus desafios.

8.3 Relação PEI e PRDNE

Sendo o Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste (PRDNE) a principal peça de planejamento elaborada pela Sudene, buscou-se uma avaliação mais detalhada das relações entre o PRDNE e o PEI. Para isso, foi realizada uma apresentação pelo responsável pela elaboração e revisão do PRDNE ao Grupo de Gestores e Servidores da Sudene encarregado pela elaboração do PEI.

A importância do PRDNE se justifica no seu respaldo constitucional e na pactuação de uma estratégia de desenvolvimento junto aos entes subnacionais para a região e pode ser utilizado para aperfeiçoar a aplicação de recursos orçamentários na região, tanto do PPA Federal quanto dos Estaduais.

Considerando esse contexto, buscou-se relacionar os objetivos estratégicos propostos com os Eixos e os Programas do PRDNE, permitindo uma visualização direta dos responsáveis e uma alternativa já pactuada pela Sudene de estratégia de Execução.

Com esses cruzamentos, foi possível então construir uma só planilha que tem a relação dos objetivos estratégicos propostos pela Sudene, e seus correspondentes no PPA, PRDNE e EDF, conforme exemplo abaixo (Tabela 2) aplicado à perspectiva de Resultados:

Tabela 2 - Relação PEI Sudene e Peças de Planejamento Governamental

Perspectiva	Nº	Objetivo estratégico PEI	Programa PPA	Eixo PRDNE	Desafio EFD
Resultados para a Sociedade	1	Aumentar a competitividade e a integração da base produtiva regional, fazendo uso dos instrumentos de fomento e do incentivo à inovação	2217 - Desenvolvimento Regional, Territorial e Urbano	Desenvolvimento Social e Urbano Inovação	Promover o crescimento sustentado do PIB per capita nacional. Aumentar a produtividade da economia brasileira. Aproveitar o potencial da força de trabalho, aumentando sua qualificação e empregabilidade. Alcançar uma integração econômica regional e global maior. Ampliar a competitividade do Brasil de forma a se aproximar das economias desenvolvidas.
	2	Planejar e fomentar atividades produtivas, articulando com os	2212 - Melhoria do Ambiente de Negócios e da Produtividade	Dinamização e Diversificação Produtiva	Ampliar os investimentos em infraestrutura. Melhorar o desempenho logístico do País.
			2217 - Desenvolvimento Regional, Territorial e Urbano	Dinamização e Diversificação Produtiva Desenvolvimento Social e Urbano	Promover o crescimento sustentado do PIB per capita nacional. Aumentar a produtividade da economia

Resultados para usuários, beneficiários e partes interessadas	diversos atores sociais e econômicos, para a promoção do desenvolvimento regional	2205 - Conecta Brasil 5030 - Promoção da Cidadania	Dinamização e Diversificação Produtiva Desenvolvimento Social e Urbano Desenvolvimento Social e Urbano	brasileira. Aproveitar o potencial da força de trabalho, aumentando sua qualificação e empregabilidade. Alcançar uma integração econômica regional e global maior. Ampliar a competitividade do Brasil de forma a se aproximar das economias desenvolvidas.
	3 Avaliar os resultados e impactos das políticas e programas públicos na região	Todos os Programas/Objetivos do PPA	Todos os eixos do PRDNE	Promover o crescimento sustentado do PIB per capita nacional. Aumentar a produtividade da economia brasileira. Aproveitar o potencial da força de trabalho, aumentando sua qualificação e empregabilidade. Alcançar uma integração econômica regional e global maior. Ampliar a competitividade do Brasil de forma a se aproximar das economias desenvolvidas. Ampliar os investimentos em infraestrutura. Melhorar o desempenho logístico do País.
	4 Implementar estratégias que monitorem e impulsionem a execução das diretrizes, programas e projetos do PRDNE	2217 - Desenvolvimento Regional, Territorial e Urbano 2219 - Mobilidade Urbana 2221 - Recursos Hídricos 2222 - Saneamento Básico	Inovação Desenvolvimento Social e Urbano Segurança Hídrica e Conservação Ambiental Desenvolvimento Social e Urbano	Promover o crescimento sustentado do PIB per capita nacional. Aumentar a produtividade da economia brasileira. Aproveitar o potencial da força de trabalho, aumentando sua qualificação e empregabilidade. Alcançar uma integração econômica regional e global maior. Ampliar a competitividade do Brasil de forma a se aproximar das economias desenvolvidas. Ampliar os investimentos em infraestrutura. Melhorar o desempenho logístico do País.
	5 Contribuir para o aperfeiçoamento da	2217 - Desenvolvimento Regional, Territorial e Urbano	Inovação	Melhorar a governança do setor público, aumentando a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações de governo.

	gestão pública, em sua área de atuação	Desenvolvimento Institucional	Ampliar a competitividade do Brasil de forma a se aproximar das economias desenvolvidas.
	2201 - Brasil Moderniza	Inovação	
		Desenvolvimento Institucional	
6	Consolidar o Condel como órgão superior de articulação e decisões estratégicas	Desenvolvimento institucional	Alcançar uma integração econômica regional e global maior. Melhorar a governança do setor público, aumentando a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações de governo.
	2217 - Desenvolvimento Regional, Territorial e Urbano	Desenvolvimento institucional	
	5030 - Promoção da Cidadania	Desenvolvimento institucional	

9. Projetos Estratégicos

Com o objetivo de alinhar as atividades já em curso e verificar onde se faz necessário uma maior atenção, a Sudene avaliou os Projetos já em andamento e foi realizada consulta às unidades internas. Com esses dados, foi realizada a consolidação das propostas encaminhadas por cada unidade bem como apresentada, após análise dessas informações, nova proposta de Portfólio de Projetos, aprovada na 4ª Reunião Ordinária do CGRC, realizada em 13 de julho de 2022:

Tabela 3 - Projetos Estratégicos por Dimensão

Perspectiva (PEI)	Nº	Objetivo estratégico PEI	Projeto estratégico	Objetivos do projeto	Diretoria responsável	Subunidade responsável
Resultados para a sociedade	1	Aumentar a competitividade e a integração da base produtiva regional, fazendo uso dos instrumentos de fomento e do incentivo à inovação	Programa de financiamento e incentivo produtivo	Contribuir para a competitividade e a integração da base produtiva em sua área de sua atuação, colaborando para a redução da desigualdade regional, por meio de investimentos públicos e privados e incentivos fiscais, que gerem emprego e renda para a população.	DFIN	CGDF e CGIF
			Programa de desenvolvimento das potencialidades do semiárido	Incrementar e melhorar através da transferência e incorporação de conhecimentos e tecnologias, os atuais sistemas de produção na região do semiárido.	DPLAN	CGDS
			Programa de desenvolvimento de novas tecnologias no Nordeste	Promover o desenvolvimento de novas tecnologias na área de atuação da Sudene.	DPLAN	CGDS
			Apoio à pesquisa, desenvolvimento e inovação	Apoiar projetos de P,D&I apresentados nos chamamentos públicos realizados na forma de editais por entidades de apoio à pesquisa dos estados da área da Sudene, alinhando, ao mesmo tempo, os encaminhamentos legais e operacionais destinados a viabilizar a aplicação dos recursos oriundos de 1,5% do retorno das operações do FDNE para o custeio de atividades	DPLAN	CGEP

			de Pesquisa e desenvolvimento alinhadas com os eixos do PRDNE e os objetivos estratégicos da Sudene.		
2	Planejar e fomentar atividades produtivas, articulando com os diversos atores sociais e econômicos, para a promoção do desenvolvimento regional	Diagnóstico de Competitividade - setores Têxtil/Confecções	Elaborar análise da competitividade dos principais polos dos setores Têxtil/Confecções da área de atuação da Sudene, bem como um plano de ações para fomentar o apoio e o desenvolvimento desses setores na região.	DPLAN	CGEP
		Bioinsumos	Buscar soluções tecnológicas inovadoras para o desenvolvimento sustentável da área de atuação da Sudene, por meio de projetos com foco em pesquisa e desenvolvimento em bioinsumos e suas aplicações em saúde humana, animal e vegetal.	DPLAN	CGDS
		Apoio às Rotas de Integração Nacional na área de atuação da Sudene	Participação no Comitê Gestor das Rotas da Integração Nacional, para apoio e fomento ao desenvolvimento dos arranjos produtivos identificados na Região.	DPLAN	CGDS
		Projeto Cidades Inteligentes	A proposta visa contribuir com o desenvolvimento urbano sustentável, a melhoria da qualidade de vida do cidadão e a cadeia produtiva associada ao mercado de soluções de Cidades Inteligentes, com foco em segurança pública, contemplando: centro de comando e operações, reconhecimento facial, reconhecimento de placas e inteligência artificial.	DPLAN	CGCP
		Programa de Gerenciamento de Resíduos	Melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados no manejo dos resíduos nas áreas urbana e rural, de acordo com a legislação relacionada ao tema, implementando soluções inovadoras e tecnológicas no tratamento dos resíduos e mitigando o passivo ambiental na área de atuação da Sudene.	DPLAN	CGCP

Resultados para usuários, beneficiários e partes interessadas	3	Programa de Desenvolvimento Regional	Planejar ações estratégicas para as Bacias Hidrográficas mais importantes do Nordeste.	DPLAN	CGCP
		Planejamento dos instrumentos de fomento	Aperfeiçoar a aplicação dos recursos subsidiados do FNE e do FDNE, bem como a concessão de incentivos fiscais administrados pela Sudene, para potencializar o desenvolvimento regional.	DPLAN	CGCP, CGDF e CGIF
		G-52	Melhorar o planejamento urbano e territorial integrado entre 52 cidades intermediárias priorizadas pela SUDENE, com base nos princípios da Nova Agenda Urbana.	DPLAN	CGCP
		PRDNE	Atualizar o PRDNE aprovado pelo CONDEL em 2019 e submeter nova minuta de projeto de lei do PRDNE para o PPA 2024-2027.	DPLAN	CGCP
		Rede Algas	Estruturar a produção de macroalgas na região Nordeste, através da análise e desburocratização de legislações vigentes, bem como ações de fomento à organização da atividade produtiva na Região.	DPLAN	CGDS
		Plano de Aviação Civil NE	Apresentar uma estratégia de integração da malha aérea do Nordeste para impulsionar o desenvolvimento regional.	DPLAN	CGCP
		Rede Palma	Melhoramento genético da Palma Forrageira para fortalecer a agropecuária da Região semiárida.	DPLAN	CGDS
		Avaliação dos instrumentos de fomento	Aferir a eficácia, a eficiência, a efetividade e o retorno econômico e social da aplicação dos recursos do Fundo Constitucional do Nordeste através dos Programas FNE Industrial e FNE Proinfra	DPLAN	CGEP
		Satisfação dos usuários	Avaliar o nível de satisfação da sociedade com os serviços prestados pela Sudene.	Superintendência	Ouvidoria

	4	Implementar estratégias que monitorem e impulsionem a execução das diretrizes, programas e projetos do PRDNE	Projeto de Desenvolvimento Federativo	Promover a integração das políticas públicas nos municípios abrangidos pelo projeto; Fortalecer a capacidade institucional das Prefeituras na gestão de finanças, desenvolvimento de pessoal e planejamento; e Promover a qualificação técnica para o desenvolvimento produtivo dos municípios integrantes.	DPLAN	CGCP
		Programa + Gestão Municipal		Promover o fortalecimento das administrações públicas municipais da área de atuação da Sudene, por meio da capacitação de servidores municipais.	DPLAN	CGDS
	5	Contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública, em sua área de atuação	(CPC - irresignação semiárido 2021) Comitê Provisório do Condel - irresignação Semiárido 2021	Acompanhar a gestão das medidas, inclusive as do Comitê Técnico Provisório do Condel, relacionadas com a análise dos recursos/argumentações técnicas interpostas junto à Sudene, como irresignação à exclusão de municípios da região semiárida conforme relatório de atualização da delimitação do semiárido, aprovado pela Resolução Condel nº 150/2021.	DPLAN	CGEP
	6	Consolidar o Condel da Sudene como órgão superior de articulação e decisões estratégicas	Projeto Condel + Forte Comunicação forte, Sudene ativa	Fortalecer o Conselho Deliberativo da Sudene; Realizar 4 reuniões anuais; e Aumentar a participação dos conselheiros. Aperfeiçoar as atividades de comunicação social e fortalecer a marca da Sudene junto à sociedade.	Superintendência Superintendência	CGGI, GAB e ASCOM ASCOM
Processos Internos	7	Aprimorar a gestão de processos	Projeto de melhoria de processos críticos	Identificação dos processos críticos; Mapeamentos dos processos; Identificação dos gargalos e pontos de melhoria; Modelagem dos processos; Sistematização dos processos; e Normatização dos processos.	Superintendência	CGGI

Aprendizado e Crescimento	8	Otimizar os mecanismos de governança e gestão dos projetos institucionais	Programa de melhoria da governança interna	Implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança; Estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos; Promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção, estruturado nos seguintes eixos.	Superintendência	CGGI
	9	Monitorar Índices Socioeconômicos da Região	Painel de Desenvolvimento	Realizar diagnósticos e subsidiar a tomada de decisões.	DPLAN	CGEP
	10	Gerenciar o Plano de Desenvolvimento de Pessoas alinhado às estratégias organizacionais	Programa Qualificar!	Promover ações de desenvolvimento aos servidores de forma continuada, alinhadas à gestão estratégica e às necessidades organizacionais.	DAD	CGGP
	11	Promover a qualidade de vida no trabalho	Programa Estar-Bem	Promover a Saúde Física e Mental dos servidores, o Bem-Estar Organizacional e o Clima Institucional saudável.	DAD	CGGP
	12	Modernizar e integrar os sistemas de informação	Sudene +Digital SIGMapas	Evoluir dos sistemas estratégicos da Sudene de forma continuada; Aumentar a segurança digital na Sudene; e Realizar o controle gerencial do fluxo de entrada e saída de dados entre todos os dispositivos de rede da Sudene e a Internet, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Proporcionar um rápido diagnóstico de regiões territoriais na área de atuação da Sudene, além de auxiliar na realização do planejamento e do monitoramento integrado dos instrumentos da SUDENE (FDNE, FNE e incentivos fiscais), projetos, convênios e dados estratégicos utilizando um sistema georreferenciado, visando a otimização da tomada de decisão de gestores, pesquisadores e sociedade.	DAD	CGTI
	13	Otimizar a captação e a utilização de recursos orçamentários	Gestão orçamentária estratégica	Auxiliar na consolidação e envio da proposta orçamentária da despesa da instituição, de acordo com informações fornecidas pelas áreas; Fornecer informações sobre o orçamento aprovado da instituição;	DAD	CGLF

	<p>14 Aprimorar a gestão orçamentária, de forma integrada ao planejamento estratégico</p> <p>Fornecer informações sobre as possibilidades de alterações orçamentárias; Analisar e acompanhar o comportamento das receitas e despesas no exercício; Realizar empenhos e/ou descentralizações, devidamente solicitadas e em sintonia com os dispositivos legais; Acompanhar os restos a pagar da instituição; e Analisar demandas internas e externas relacionados a questões orçamentárias, notadamente quantitativas.</p>
--	--

Os Projetos Estratégicos serão acompanhados pela Alta Gestão da Sudene, em especial pela sua Diretoria Colegiada e pelo CGRC, por meio dos indicadores de gestão que integram o monitoramento, os quais são atualizados a cada ciclo e estão disponíveis nos Relatórios Gerenciais dos Ciclos de Monitoramento da Sudene.

Os relatórios que dão suporte a esse monitoramento são publicados trimestralmente e estão disponíveis na página [Gestão institucional — Português \(Brasil\) \(www.gov.br\)](#).