



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL
SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE
COORDENAÇÃO-GERAL DE GESTÃO INSTITUCIONAL

Metodologia de Monitoramento e Controle da Programação

(REVISADO EM 2019)



(Ajustado após reuniões de 15 e 18/10/2012 com equipes da DAD, DGFI e DPLAN)
Documento Aprovado pela Diretoria Colegiada em reunião de 01/11/2012

Recife
Dezembro de 2019



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL
SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

METODOLOGIA DE MONITORAMENTO E CONTROLE DA PROGRAMAÇÃO

1. REFERENCIAIS

Conforme é do conhecimento, a programação executiva de um órgão deve ser respaldada por um referencial de planejamento estratégico que reflita as necessidades identificadas no espaço de atuação desse órgão. Acompanhando esse planejamento, necessário se fazia o acompanhamento/monitoramento das ações para o atingimento daquilo esperado: o desenvolvimento incluyente e sustentável, um desafio e ao mesmo tempo, razão da nossa recriação, sabedores também, que a realidade de 2007 não era a mesma de 1959, da mesma forma que a malha político-institucional pública e privada. Esse processo, nascido em 2012 foi se aperfeiçoando ao longo do tempo e seu conteúdo se adaptando à natural evolução das demandas regionais, sempre se preservando o entendimento de que esse acompanhamento precisaria ser cíclico, e que estratégias e prioridades precisariam ser estabelecidas. Foi assim que em fev/2013 foi aprovado o planejamento estratégico, e suas diretrizes e prioridades.

As prioridades são anualmente estabelecidas em portaria do Superintendente, o que não impede que outras possam ser implementadas por meio de decisões da Diretoria Colegiada em razão de conjunturas sociais ou econômicas em razão de políticas nacionais, regionais ou até de conteúdo setorial, como é o caso dos fundos regionais de desenvolvimento. Outra fonte de referência nesse sentido são o Plano Plurianual do Governo Federal, a Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR) e o Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste (PRDNE), aprovada pelo Conselho Deliberativo em 24/05/2019 e prestes a ser encaminhado ao Congresso Nacional, hoje fonte para priorização dos investimentos dos fundos constitucional de financiamento do Nordeste (FNE) e do fundo de desenvolvimento do Nordeste (FDNE).

Em relação ao processo de monitoramento e acompanhamento da programação não se deve perder de vista que ele deve refletir, nos dados e indicadores que oferece, a relação existente entre esses referenciais e o planejamento estratégico vigente, que naturalmente também evoluirão em função da gradativa concretização das ações contidas no PRDNE após tornar-se lei.

Também considera-se que todos esses referenciais estão abrigados pelas opções estratégicas adiante descritas, sistematizadas a partir do documento de base de recriação da Sudene, que por sua vez deu origem à Lei Complementar nº 125, de 03/01/2007, donde se ressalta a finalidade institucional maior, descrita no seu art. 3º: *Promover o desenvolvimento incluyente e sustentável de sua área de atuação e a integração competitiva da base produtiva regional na economia nacional e internacional.*

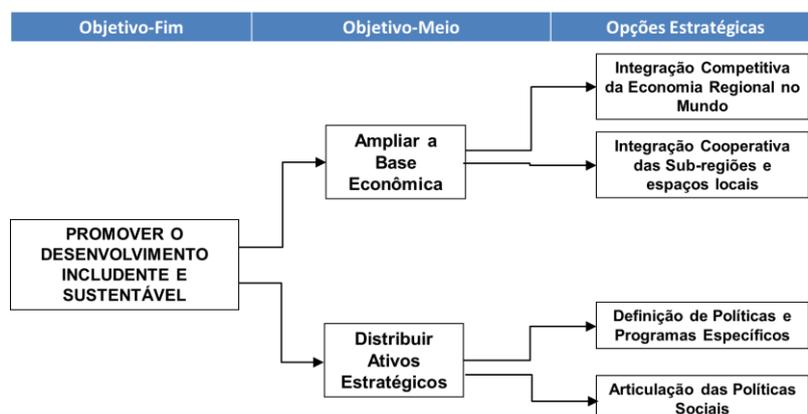


Diagrama 1 – Representação dos objetivos-fim, meio e opções estratégicas consideradas a base da recriação da Sudene

O monitoramento/acompanhamento da programação por comportar-se como parte de um processo, continuará a ser cíclico, se constituindo portanto, uma das etapas que podemos diagramaticamente assim representar:

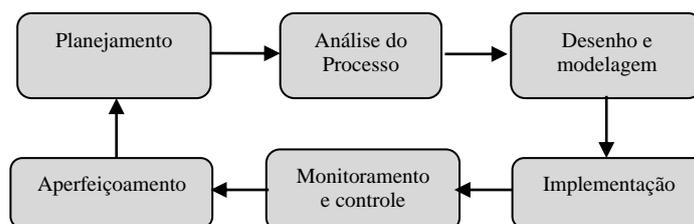


Diagrama 2 – Ciclo de planejamento e atualização do acompanhamento da programação

Por outro lado, enquanto o planejamento estratégico da Autarquia encontra-se em fase de realinhamento, a execução programática não pode parar, e nesse sentido, a SUDENE manteve o processo de monitoramento de sua programação com base no planejamento estratégico vigente, que gradativamente será alinhado com os eixos do Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste, apontados como possíveis diretrizes do futuro planejamento alinhado.

Cabe destacar aliás, que ao contrário do então Ministério da Integração Nacional, todo o processo de elaboração, discussões do modelo, aperfeiçoamento, implementação e manutenção foi feito a custo zero pela equipe da própria Assessoria de Gestão Institucional (AGI), hoje Coordenação-Geral de Gestão Institucional (CGGI).

Esse processo ao qual nos referimos anteriormente é basilar para a mitigação de riscos, pela sua transparência, transversalidade e envolvimento da administração superior, fato que propiciou e vem propiciando ao longo dos anos, uma redução da quantidade de insucessos e uma preocupação maior dos gestores com a qualidade da sua execução, com a materialidade dos gastos e com a garantia da sua conclusão, possibilitando inclusive, uma maior aproximação do controle interno com a movimentação/execução orçamentária da Autarquia.

O que se busca atualmente, é a automatização dos controles, a partir de um sistema que seja confiável e acessível a todos, mas que também propicie fácil identificação visual do status de cada projeto, que aqui denominamos plano operativo, sendo o conjunto de planos operativos, o plano de ação da Sudene para aquele ano, que naturalmente deve ser considerado dinâmico. Significa dizer, hoje entra um projeto, amanhã podem sair três do processo de acompanhamento, seja por conclusão, cancelamento ou paralisação.

2. O MODELO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO POR INDICADORES

Este trabalho divide-se em três partes: a primeira, dedicada ao monitoramento dos projetos considerados estratégicos pela administração da SUDENE, por meio de planilhas em Excel (Ver modelo no **Anexo 1**), a segunda, formada por um portfólio de indicadores destinados a acompanhar tanto a gestão do Fundo de Desenvolvimento do Nordeste, como dos incentivos fiscais, dos convênios, da gestão de pessoas, da comunicação social e marketing institucional e do orçamento. A terceira parte diz respeito ao processo de apresentação dos resultados. Essa apresentação se dá por meio de reuniões na qual participam além da administração superior, todos os coordenadores-gerais, coordenadores e responsáveis por planos operativos.

A apresentação pública se dá com o uso da ferramenta power-point. A outra forma de publicação se dá por meio de relatórios disponibilizados no site da Sudene, em página eletrônica no site www.sudene.gov.br dedicada à “Gestão institucional”, no tópico “Monitoramento e avaliação” Nesse relatório são disponibilizados tabelas e gráficos que mostram os resultados segundo diretrizes/objetivos estratégicos, segundo unidades administrativas da Sudene com projetos sob sua responsabilidade, segundo ações do PPA, e todas essas opções segundo o status dos projetos (em andamento, concluído, atrasado, cancelado, paralisado).

Esses indicadores estão distribuídos em três categorias:

- a) indicadores de Capacidade (IC): medem a capacidade de resposta da unidade por meio de relações entre entradas e saídas produzidas por unidade de tempo e estão representados por índices e taxas.

- b) indicadores de produtividade (IP) (eficiência): medem a proporção de recursos consumidos com relação aos produtos esperados e estão representados por percentuais de execução ou valores absolutos observados em determinado período.
- c) Indicadores de valor (IV) : medem a relação entre o valor percebido ao se receber algo e o valor efetivamente despendido para a obtenção do que se recebeu.

A programação orçamentária de referência é a Lei Orçamentária do exercício, porém chama-se a atenção para o entendimento do conteúdo dos planos operativos, pois há projetos que ultrapassam mais de um exercício e as liberações são baseadas em saldos de Restos a Pagar (RAPs).

Os planos operativos monitorados/acompanhados também podem ser não-orçamentários, e os orçamentários precisam de aprovação pela Diretoria Colegiada da Sudene, e todos convergem para uma das opções estratégicas tratadas no Diagrama 1, sejam eles de natureza finalística, ou de procedência de uma unidade-meio. Cabe lembrar que outra referência para a seleção de um projeto é a missão e o enquadramento em um dos doze objetivos da SUDENE (art. 4º da LC nº 125/2007). No caso dos projetos apoiados por convênios a seleção deve atender aos pré-requisitos legais do sistema SICONV. Por outro lado, para o acompanhamento de um projeto, o modelo de planilha possibilita detalhar todas as etapas, da celebração à finalização, além da identificação dos responsáveis, prazos de execução das etapas, o programa e ação do PPA e aspectos como objetivo do projeto, valores orçamentários e financeiros, liberações, previstas e realizadas, problemas e soluções encaminhadas ou a encaminhar.

Os indicadores são muito úteis, por exemplo, no estabelecimento de metas. Uma forma de desafio para a busca de melhores resultados, contudo isso esbarra na escassez de recursos para o desempenho de algumas atividades que exigiriam gastos, por sua vez, sempre limitados, como é o caso de atividades que exigem vistoria e fiscalização para a melhoria do desempenho, ou a disponibilidade financeira, e não só orçamentária, para a concretização de um projeto. Por outro lado, os indicadores podem apontar medidas para o realinhamento de sua aplicação e até de estratégias de promoção de instrumentos como os Incentivos e benefícios fiscais e o FDNE.

O Controle, por sua vez, não decorre apenas de medidas que reduzam o risco de insucesso na sua fase de planejamento, e a administração federal dispõe hoje de uma base legal que estabelece alguns pré-requisitos para a habilitação de um pleito aos recursos federais considerado bastante eficaz. Contudo, a SUDENE, adicionalmente, adota alguns procedimentos para reduzir/eliminar “brechas”. Nesse sentido, todas as decisões de repercussão interna, normatizadoras ou normalizadoras, são submetidas previamente à Procuradoria Geral e em seguida, apreciadas, para fins de deliberação, pela Diretoria Colegiada da Autarquia, que responde pelos atos praticados nos termos do art. 6º do Anexo I ao Decreto nº 8.276/2014.

A periodicidade das apurações é trimestral de forma a possibilitar o acompanhamento das atividades pela administração superior, mas poderá ser semestral ou anual a depender da característica dos elementos que compõem o indicador. Importante contudo, é que escolhido o período, todos os outros indicadores a ele relacionados devem estar no mesmo período de cálculo. Além disso, qualquer indicador poderá ser aperfeiçoado ou substituído por outro que melhor represente a condição que se deseja observar, sempre com as explicações sobre o “porquê” da mudança.

As planilhas preenchidas e os indicadores processados deverão ser encaminhados à Coordenação-Geral de Gestão Institucional (CGGI) que providenciará a consolidação das informações e articulará com os responsáveis os resultados das apurações bem como, o agendamento das apresentações para a administração superior da Autarquia.

Essas apresentações serão agendadas em ciclos que poderão ter sua agenda alterada em razão de motivação superior plenamente justificável pela administração superior. De toda forma, mesmo não tendo as reuniões públicas, os relatórios serão, na medida do possível, e das condições estruturais da CCGI, publicados

Nos primórdios do processo de monitoramento da Sudene as apurações eram feitas de forma sincronizada com os períodos de monitoramento do então Ministério da Integração Nacional de forma a se evitar desperdícios de esforços, contudo, soube-se que a estrutura de monitoramento do então ministério foi toda modificada e parte até desativada, ao contrário da Sudene, que manteve a sua.

3. O QUE E COMO SERÁ FEITO O MONITORAMENTO

Será monitorado cada projeto ou atividade da Autarquia, definido por sua administração superior, baseado em planilhas que demonstrem o andamento das medidas administrativas sobre o que está em curso, os montantes orçamentários e financeiros consignados para tanto, problemas e medidas encaminhadas. Ao final deste trabalho encontram-se as orientações para esse preenchimento.

Esse preenchimento será feito pelas unidades com projetos apontados pela alta administração como passíveis de tal procedimento.

Cabe lembrar que o modelo de monitoramento aqui proposto, ou os indicadores que o acompanham, não se aplica ao acompanhamento dos resultados e impactos sociais e econômicos da SUDENE, cuja metodologia será objeto de desenvolvimento da Coordenação-Geral de Estudos e Pesquisas, Avaliação, tecnologia e Inovação da Autarquia.

4. O QUE SERÁ AVALIADO

A Avaliação de Desempenho será feita por 37 indicadores distribuídos segundo os três tipos antes mencionados: 15 Indicadores de Capacidade, 20 de Produtividade, e 2 são indicadores de valor. Os três tipos estão assim discriminados:

4.1 Grupos de Gestão a serem avaliados:

- Gestão do Fundo de Desenvolvimento do Nordeste (6 indicadores de Capacidade (CACP, CCPA, IPA, TDDC, TMCP e IAF), 2 indicadores de Produtividade (PACP e TAP) e 2 indicadores de Valor (EORÇ e EFIN), 10 no total);
- Gestão dos Incentivos e Benefícios Fiscais (5 indicadores de Capacidade (TEDV, IPIF, APIF, TMEA e PFPI) e 1 indicador de Produtividade (PAPI), 6 no total);
- Gestão de Convênios (4 indicadores de Capacidade (TMTP Convênios, TMTP termos de Cooperação, IPCA Conv. Passivo e IPCA Conv a partir de 2009 SICONV) e 4 indicadores de Produtividade (CAPC, CPCA, IIC e DFCON), 8 no total);
- Gestão de Pessoas (3 indicadores de Produtividade (CSE, DCE e NIC), 3 no total);
- Gestão da Comunicação Social e Marketing Institucional (10 indicadores de Produtividade no total (AU-site, TP-site, TR-site, FbL-RS, TWT-RS, Instagram, MP-JOR, IMP-JOR, A&V-JOR e JOBS);

Esses indicadores destinam-se a representar, com certa agregação, o desempenho da gestão dos instrumentos e do próprio orçamento sob responsabilidade das unidades.

Adiante estão os indicadores propostos:

4.2 – Gestão do Fundo de Desenvolvimento do Nordeste (FDNE)

4.2.1 - Capacidade de Análise de Consulta prévias do FDNE (CACP)

- a) Fórmula:
$$\frac{\text{Consultas prévias Analisadas} \times 100}{\text{Consultas Prévias protocoladas (até 30 dias antes da data base do monitoramento)}} = \dots \%$$
- b) Objetivo: Aferir o desempenho da unidade na análise de consultas prévias no período de monitoramento.
- c) Responsabilidade da aferição: Coordenação-Geral de Fundos de Desenvolvimento
- d) Resultado ideal (%): 100 % (quanto maior melhor)

- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período de aferição: trimestral, semestral ou anual
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

Nota:

¹ Até 30 dias antes da data base do monitoramento, excluídas as consultas prévias em análise na data final do monitoramento. Os 30 dias foram definidos como referência não apenas por tratar-se do prazo de que dispõe a SUDENE para analisá-las (Decreto nº 7.838/2012), mas para evitar que pleitos em processo de análise “invadam” o intervalo da contagem.

4.2.2 - Produtividade da Análise de Consultas prévias do FDNE (PACP, ex-PACC)

- a) Fórmula: $\frac{\text{Consultas prévias Analisadas}}{\text{N}^\circ \text{ de Técnicos}} = \dots$ (análises/técnico)
- b) Objetivo: Aferir a produtividade da equipe técnica na análise de consultas prévias no período do monitoramento.
- c) Responsabilidade da aferição: Coordenação-Geral de Fundos de Desenvolvimento
- d) Resultado ideal (índice):(quanto maior melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período da aferição: trimestral, semestral ou anual
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.2.3 - Inconsistência das Consultas prévias Apresentadas ao FDNE (CCPA)

- a) Fórmula: $\frac{\text{Consultas prévias Devolvidas} \times 100}{\text{Consultas prévias protocoladas (até 30 dias antes da data base do monitoramento)}} = \dots\%$
- b) Objetivo: Aferir a qualidade técnica dos pleitos apresentados, ou seja, o quanto, em termos relativos, de consultas prévias protocoladas, foram rejeitadas (consideradas fora dos critérios técnicos estabelecidos pela SUDENE).
- c) Responsabilidade da aferição: Coordenação-Geral de Fundos de Desenvolvimento
- d) Resultado ideal (%): 0% (quanto menor melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período da aferição: trimestral, semestral ou anual
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

Nota:

¹ Consideradas as consultas prévias protocoladas até 30 dias antes da data base do monitoramento. Os 30 dias foram definidos como referência não apenas por tratar-se do

prazo de que dispõe a SUDENE para analisá-las, mas para evitar que pleitos em processo de análise “invadam” o intervalo da contagem.

4.2.4 – Tempo Médio de Análise de Projetos do FDNE pelo Banco operador (TAP-Banco Operador)

- a) Fórmula:
$$\frac{\text{Tempo médio de análise (Banco Operador)}}{90\text{dias}} = \dots\dots (\text{índice})$$
- b) Objetivo: Aferir o tempo médio de análise pelo Banco Operador em relação ao limite regulamentar.
- c) Responsabilidade da aferição: Coordenação-Geral de Fundos de Desenvolvimento
- d) Resultado ideal (índice): (igual ou menor que 1 (um))
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período de aferição: trimestral, semestral ou anual
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

Notas:

(1) O prazo normal de análise do projeto é de 90 dias contados da data de sua entrada no Agente Operador. Contudo, esse tempo poderá ser ultrapassado a depender das pendências para regularização das informações relativas aos projetos apresentados.

(2) O tempo médio de análise é obtido da média aritmética dos tempos dispendidos na análise de cada projeto (análises concluídas) no período considerado. Não são computados, naturalmente, os tempos dos projetos ainda em análise.

4.2.5 - Inconsistências dos Projetos do FDNE apresentados aos Bancos Operadores (IPA)

- a) Fórmula:
$$\frac{\text{Projetos Arquivados} \times 100}{\text{Projetos Apresentados}} = \dots\dots (\%)$$
- b) Objetivo: Aferir, a qualidade técnica dos projetos apresentados e examinados. Ou seja, o quanto, em termos relativos, de projetos examinados, foram rejeitados por deficiências à luz dos critérios técnicos adotados.
- c) Responsabilidade da aferição: Coordenação-Geral de Fundos de Desenvolvimento
- d) Resultado ideal (%): 0 % (quanto menor melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público):
- f) Período da aferição: trimestral, semestral ou anual
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.2.6 - Execução Orçamentária do FDNE (EORÇ-FDNE)

- a) Fórmula:
$$\frac{\text{Valor empenhado LOA (ano)} \times 100}{\text{Dotação LOA (ano)}} = \dots\dots \%$$

- b) Objetivo: Aferir, em termos relativos, o quanto de recursos puderam ser empenhados face à dotação inscrita para o FDNE na Lei Orçamentária Anual (LOA) do exercício.
- c) Responsabilidade da aferição: Coordenação-Geral de Fundos de Desenvolvimento
- d) Resultado ideal (%): 100 % (quanto maior melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período da aferição: trimestral, semestral ou anual
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.2.7 - Execução Financeira do FDNE (EFIN-FDNE)

- a) Fórmula: $\frac{\text{Rec. Liberados} \times 100}{\text{Rec. Empenhados}} = 0,00 \%$
- b) Objetivo: Aferir, em termos relativos, o quanto de recursos foram liberados para os projetos do FDNE no exercício ou no período considerado, face aos recursos empenhados (incluídos os inscritos em Restos a Pagar).
- c) Responsabilidade da aferição: Coordenação-Geral de Fundos de Desenvolvimento
- d) Resultado ideal (%): 100 % (quanto maior melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período da aferição: trimestral, semestral ou anual
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.2.8 – Tempo Médio para Aprovação dos Projetos do FDNE pela Diretoria Colegiada após aprovação pelo Banco Operador (TDDC-FDNE)

- a) Fórmula: $\frac{M1 \times 100}{30 \text{ dias}} = \dots$ (índice)
- b) Objetivo: Aferir o percentual que representa o quanto, em média, do tempo legal foi utilizado entre a aprovação dos projetos pelos Bancos Operadores e a aprovação pela Diretoria Colegiada da SUDENE.
- c) Responsabilidade da aferição: Coordenação-Geral de Fundos de Desenvolvimento
- d) Resultado ideal (%):(quanto menor melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período da aferição: trimestral, semestral ou anual
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

Convenção:

M_1 – tempo médio, em dias, transcorrido entre a data de entrada do Relatório de Resultado da Análise do Projeto realizado pelo Banco Operador, no protocolo da SUDENE, e a aprovação do financiamento pela Diretoria Colegiada.

Nota:

¹ 30 dias é o prazo legal para a aprovação de um projeto. Importante lembrar que o projeto, de acordo com o novo Regulamento do FDNE, é entregue pela empresa diretamente ao Banco Operador.

4.2.9 – Tempo Médio decorrido entre o Protocolo da Consulta Prévia aprovada e a aprovação do financiamento do Projeto do FDNE pela Diretoria Colegiada da SUDENE (TMCP-FDNE)

- a) Fórmula: $T_m = \frac{T}{N}$ =(dias/financ. aprovado)
- b) Objetivo: Aferir o tempo médio decorrido entre o protocolo da consulta prévia aprovada e a aprovação do financiamento do projeto pela Diretoria Colegiada da SUDENE no exercício.
- c) Responsabilidade da aferição: Coordenação-Geral de Fundos de Desenvolvimento
- d) Resultado ideal (índice): (igual ou menor que 240 dias e quanto menor, melhor).
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período da aferição: trimestral, semestral ou anual
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

Notas sobre a fórmula:

- T_m corresponde à soma dos tempos transcorridos entre a data da entrada da Consulta Prévia aprovada e a data de aprovação do financiamento pela Diretoria Colegiada da SUDENE.
- N representa o número de financiamentos aprovados no exercício.
- 240 dias é o tempo de referência (30 dias de análise da CP + 90 dias para a apresentação do projeto + 90 dias para análise pelo banco operador + 30 dias para análise do financiamento pela SUDENE).

4.2.10 – Índice de Aprovação de Financiamentos do FDNE pela Diretoria Colegiada no Exercício (IAF-FDNE)

- a) Fórmula: $\frac{\text{Qtde. de financ. aprov. no período pela Dir. Colegiada}}{\text{Qtde. de proj. aprov. no período pelo Agente Operador}} = \dots$ (índice)
- b) Objetivo: Identificar a performance da Diretoria Colegiada da SUDENE na aprovação de projetos no período de referência.
- c) Responsabilidade da aferição: Coordenação-Geral de Fundos de Desenvolvimento
- d) Resultado ideal (índice): (Quanto mais próximo de 1 (um) melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos

- f) Período de aferição: trimestral, semestral ou anual
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

Nota:

- Até 30 dias antes da data inicial do monitoramento, excluídos os projetos em análise na data final do monitoramento. Os 30 dias foram definidos como referência não apenas por tratar-se do prazo de que dispõe a SUDENE para analisá-los, mas para evitar que pleitos em processo de análise “invadam” o intervalo da contagem.

4.3 – Gestão de Incentivos e Benefícios Fiscais

4.3.1 – Tempo Médio de Espera para a realização da vistoria (TEDV-IF)

- a) Fórmula:
$$\frac{T_1 \text{ (dias)}}{N \text{ (qtde de pleitos)}}^1 = \dots\dots\dots \text{ (dias/processo)}$$
- b) Objetivo: Aferir o tempo médio de espera das vistorias dos pleitos de incentivos fiscais no período.
- c) Responsabilidade de aferição: Coordenação-Geral de Incentivos e Benefícios Fiscais
- d) Resultado ideal (índice): ... (dias/pleito. Quanto menor melhor).
- e) Status Hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período de aferição: trimestral, semestral ou anual
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

Convenções:

T_1 = Média aritmética da soma do número de dias observados entre a data de formalização do pleito (mesma data da formalização do processo) e a data realização da vistoria no período examinado.

N = Número de processos no período considerado.

- Para efeito de homogeneização conceitual, um processo equivale a um pleito.

4.3.2 - Grau de indeferimento de Pleitos de Incentivos Fiscais (IPIF_UF-IF)

- a) Fórmula:
$$\frac{\text{Pleitos de Incentivos de (UF) rejeit. no período} \times 100}{\text{Pleitos protocolados no período}} = \dots\dots\dots \%$$
- b) Objetivo: Orientar a necessidade de divulgação/orientação na obtenção dos incentivos fiscais nos estados da área de atuação da SUDENE, conforme o percentual de rejeição. Os resultados dos estados, após análise comparativa, poderão apontar a necessidade de um trabalho de promoção desse instrumento naqueles com piores resultados.
- c) Responsabilidade da aferição: Coordenação-Geral de Incentivos e Benefícios Fiscais
- d) Resultado ideal (%): % (quanto menor melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos

- f) Período de aferição: trimestral, semestral ou anual
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

Notas:

- (1) O cálculo se aplica apenas a pleitos analisados e protocolados no período analisado e poderá ser feito também por estado da área de atuação da Autarquia.
- (2) A antítese (diferença entre o resultado encontrado e 100%) corresponde à taxa de sucesso, mas também poderá representar o grau de conhecimento sobre o incentivo por parte da classe empresarial do estado.
- (3) Semelhante aplicação poderá ser feita de forma agregada em âmbito regional, por setor econômico, no sentido de se verificar aqueles com mais fraca demanda, para uso em um programa de promoção dos incentivos por setor econômico.
- (4) Para fins de homogeneização, um processo equivale a um pleito.

4.3.3 – Desempenho da Análise de Pleitos de Incentivos Fiscais (APIF-IF)

- a) Fórmula: $\frac{\text{n}^\circ \text{ de análises concluídas no período} \times 100}{\text{n}^\circ \text{ de pleitos protocolados no período}} = \dots\dots \%$
- b) Objetivo: (re)orientar a programação de análise para obtenção de melhores resultados como também, a programação de vitorias.
- c) Responsabilidade de aferição: Coordenação-Geral de Incentivos e Benefícios Fiscais
- d) Resultado ideal (%): 100 % (quanto maior melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período da aferição: trimestral, semestral ou anual
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.3.4 – Tempo Médio de Espera para a conclusão da análise dos pleitos de incentivos fiscais (TMEA-IF)

Fórmula: $\frac{T_1 \text{ (dias)}}{N \text{ (qtde de processos formalizados)}} = \dots\dots \text{ dias/processos}$

- a) Objetivo: Aferir o tempo de espera da análise de pleitos de incentivos fiscais.
- b) Responsabilidade de aferição: Coordenação-Geral de Incentivos e Benefícios Fiscais
- c) Resultado ideal (dias): (quanto menor melhor)
- d) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- e) Período de aferição: trimestral, semestral e anual
- f) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

Convenção:

T_1 = Média aritmética da somatória da quantidade de dias entre a data de entrada dos pleitos (data do protocolo) e a data de conclusão da análise dos mesmos.

N = número de processo protocolados no período examinado.

Notas:

- Para efeito de homogeneização, um processo equivale a um pleito.
- Pleito protocolado é o mesmo que pleito formalizado.

4.3.5 – Produtividade da Análise de Pleitos de Incentivos Fiscais no exercício (PAPI-IF)

- a) Fórmula: $\frac{\text{n}^\circ \text{ de análises realizadas no período}}{\text{n}^\circ \text{ de técnicos}} = \dots \text{ análises/técnico}$
- b) Objetivo: (re)orientar, se necessário, a programação de análise ou a (re)organização da equipe de análise para obtenção de melhores resultados.
- c) Responsabilidade da aferição: Coordenação-Geral de Incentivos e Benefícios Fiscais
- d) Resultado ideal (índice): (análises/técnico) (Quanto maior melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período da aferição: trimestral, semestral ou anual
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.3.6 – Produtividade das Fiscalizações de Pleitos de Incentivos Fiscais (PFPI-IF)

- a) Fórmula: $\frac{\text{n}^\circ \text{ de vistorias realizadas no período}}{\text{n}^\circ \text{ de equipes}} = \dots \text{ vistorias/equipe}$
- b) Objetivo: (re)orientar, se necessário, a programação de fiscalização ou a (re)organização das equipes de fiscalização para obtenção de melhores resultados.
- c) Responsabilidade da aferição: Coordenação-Geral de Incentivos e Benefícios Fiscais
- d) Resultado ideal (índice): (quanto maior melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período da aferição: trimestral, semestral ou anual
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.4 – Gestão de Convênios

4.4.1 - Capacidade de Análise de Pleitos de Convênios e Termos de Cooperação (CAPC)

- a) Fórmula: $\frac{\text{Pleitos Analisados no exercício} \times 100}{\text{Pleitos Protocolados no exercício}} = \dots \%$
- b) Objetivo: Aferir o desempenho da unidade na análise de pleitos de convênios e termos de Cooperação no exercício de sua apresentação, em relação aos pleitos protocolados no SICONV ou simplesmente protocolados no Gabinete da Superintendência.

- c) Responsabilidade da aferição: Cada unidade responsável pela análise e/ou celebração de convênios no período examinado.
- d) Resultado ideal (%): 100 % (quanto maior melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): Público
- f) Período de aferição: anual ou em períodos menores
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

Nota: Devem ser considerados os pleitos de convênios que no exercício, tiveram propostas inscritas no Sistema de Convênios SICONV bem como os Termos de Cooperação protocolados.

4.4.2 - Consistência dos Pleitos de Convênios e Termos de Cooperação apresentados no exercício (CPCA)

- a) Fórmula:
$$\frac{\text{Pleitos Aprovados} \times 100}{\text{Pleitos Analisados}} = \dots\dots \%$$
- b) Objetivo: Aferir a qualidade técnica dos pleitos habilitados para celebração de convênios. Ou seja, o quanto, em termos relativos, de pleitos protocolados no Sistema SICONV ou Termos de Cooperação, analisados, foram habilitados para celebração.
- c) Responsabilidade da aferição: Cada unidade responsável pela análise e/ou celebração de convênios no período examinado.
- d) Resultado ideal (%): 100 % (quanto maior melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período da aferição: anual ou em períodos menores.
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.4.3 – Grau de indeferimento de Pleitos de Convênios e Termos de Cooperação (IIC)

- a) Fórmula:
$$\frac{\text{Pleitos de Conv. e Termos de Coop. rejeitados no exerc.} \times 100}{\text{Pleitos protocolados no exercício}} = \dots\dots \%$$
- b) Objetivo: Orientar a necessidade de divulgação/orientação na obtenção dos recursos por transferência voluntária conforme o percentual de rejeição. Os resultados poderão apontar a necessidade de um trabalho conjunto ampliado entre a SUDENE, o Ministério da Economia e o Ministério do Desenvolvimento Regional na capacitação para o uso do Sistema SICONV.
- c) Responsabilidade da aferição: Cada unidade responsável pela análise de pleitos de convênios e termos de cooperação.
- d) Resultado ideal (%): 0 % (quanto menor melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos

- f) Período da aferição: anual ou períodos menores
- h) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

Notas:

- (1) O cálculo se aplica apenas a pleitos analisados e protocolados, que foram rejeitados no exercício.
- (2) A antítese (diferença entre o resultado encontrado e 100%) corresponde à taxa de sucesso, mas também poderá representar o grau de conhecimento sobre a sistemática de convênios ou Termos de Cooperação por parte dos pleiteantes.

4.4.4 – Desempenho das Fiscalizações dos convênios e Termos de Cooperação (DFCON)

- a) Fórmula: $\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de Fiscaliz. realiz. no exerc.} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ de Fiscaliz. prog. para o exerc.}} \right) = \dots\dots\dots \%$
- b) Objetivo: Avaliar o grau de planejamento quanto à realização de fiscalizações de convênios e Termos de Cooperação firmados pela SUDENE.
- c) Responsabilidade de Aferição: Unidades finalísticas detentoras de convênios ou termos de cooperação em processo de implementação ou concluídos, mas que requeiram fiscalização para emissão de parecer técnico.
- d) Resultado Ideal: 100 % (quanto mais próximo de 100% melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): Público
- f) Período da aferição: trimestral, semestral ou anual
- i) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

Nota:

O número de fiscalizações realizadas no exercício poderá ser afetada pelas disponibilidades financeiras para diárias e passagens ou por possíveis atrasos de documentação a ser apresentada pelo conveniente.

4.4.5 – Tempo Médio de Tramitação dos Pleitos ingressados no exercício para fins de celebração de Convênios ou Termos de Cooperação (TMTP-Conv e TMTP-Termo Coop.)

- a) Fórmula: $\frac{T}{\Sigma \text{ de Pleitos ingressados no Exercício}} = \dots\dots\dots \text{ dias/pleito}$

(A fórmula é a mesma em ambos os casos (Conv. ou Termo Cooperação), e conta como dois indicadores)

- b) Objetivo: Avaliar o tempo médio de tramitação dos pleitos com vistas à celebração de termos de transferências voluntárias. Os Termos de Cooperação tratam-se de descentralização de crédito.
- c) Responsabilidade da aferição: Coordenação de Convênios e Inst. Congêneres
- d) Resultado ideal (índice):(dias/pleito) (quanto menor melhor)

- e) Status hierárquico (uso interno ou público): Público
- f) Período da aferição: anual ou períodos menores
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

Convenções:

T – Média aritmética da somatória dos tempos (em dias) de todos os pleitos, tempo esse contado da data de entrada do pleito no protocolo da SUDENE (em condições de conformidade) até sua celebração (assinatura pelas partes).

Notas:

- A medição se aplica apenas aos pleitos ingressados no exercício;
- Pleitos rejeitados não devem ser computados porque, muitas das vezes, isso decorre de atraso de documentação cuja responsabilidade é do proponente, e isso leva a falsear o tempo de tramitação T.
- Embora o exercício seja a referência adotada, a aplicação do indicador poderá ser semestral ou anual.

4.4.6 – Percentual de Prestação de Contas a Analisar (IPCA)

- a) Fórmula: $\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ Final de Convênios "A Aprovar"}}{\text{N}^\circ \text{ Inicial de Convênios "A Aprovar"}} \right) \times 100 = \dots\dots\dots \%$

(A fórmula é a mesma em ambos os casos (Conv. passivo ou Conv. a partir de 2009), e conta como dois indicadores)

- b) Objetivo: Mostrar o desempenho da análise de prestações de contas no período referenciado.
- c) Responsabilidade de aferição: Coordenação de Convênios e Inst. Congêneres
- d) Resultado Ideal (%) :% (Quanto menor melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período da aferição: anual ou períodos menores
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.5– Gestão de Pessoas

4.5.1 - Grau de Capacitação de servidores no exercício (CSE)

- a) Fórmula: $\frac{\text{N}^\circ \text{ de servidores capacitados no exercício} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ previsto, para o exercício, de serv. capacitados}} = \dots\dots\dots \%$
- b) Objetivo: Aferir a meta alcançada para fins de avaliação da estratégia estabelecida pela unidade de gestão de pessoas para o exercício.
- c) Responsabilidade de Aferição: Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas.

- d) Resultado Ideal (%):100 % (Quanto maior melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período da aferição: anual ou períodos menores.
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.5.2 - Desempenho da Capacitação no exercício (DCE)

- a) Fórmula:
$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de capacitações realizadas no exercício} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ previsto de capacitações para o exercício}} = \dots \%$$
- b) Objetivo: Complementa o indicador CSE e se destina a aferir a meta estabelecida pela unidade de gestão de pessoas quanto ao número de capacitações atendidas em relação ao programado no período considerado.
- c) Responsabilidade de aferição: Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas.
- d) Resultado Ideal (%):100 % (Quanto maior melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período da aferição: trimestral, semestral ou períodos menores.
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

Nota:

Observar que um mesmo servidor poderá ser atendido por mais de uma capacitação no período considerado.

4.5.3 – Nível de Investimento em Capacitação (NIC)

- a) Fórmula:
$$\frac{\text{Valor exec. para capac. no exerc.} \times 100}{\text{Limite Aut. para capac. no exerc.}} = \dots \%$$
- b) Objetivo: Avaliar o percentual aplicado em treinamento/qualificação dos servidores em relação ao limite autorizado para o exercício. Útil, também, para legitimar ou realinhar a estratégia de capacitação adotada no ano.
- c) Responsabilidade da aferição: Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas
- d) Resultado Ideal: 100% (Quanto maior melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Periodicidade: trimestral, semestral ou períodos menores.
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.6 – Gestão da Comunicação Social e Marketing Institucional

4.6.1 - Acesso de usuários ao site da Sudene (AU - site)

- a) Fórmula: ... (Média de acessos. Fonte: Google Analytics)
- b) Objetivo: aferir quantas pessoas visitaram o site da Sudene em um determinado período.
- c) Responsabilidade de Aferição: Assessoria de Comunicação Social e Marketing Institucional (ASCOM).
- d) Resultado Ideal (índice):... (quanto maior, melhor. Entretanto, segundo ASCOM não há consenso sobre um resultado ideal para o acesso a um determinado site. A ideia é fazer a aferição de forma recorrente para, a partir dos resultados alcançados, buscar formas de potencializar o espaço eletrônico como meio didático e eficiente de comunicação pública.)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): Público
- f) Periodicidade: trimestral, semestral ou outros períodos menores.
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.6.2 - Tempo de permanência no site da Sudene (TP – site)

- a) Fórmula: (Tempo de permanência medido em minutos e segundos. Fonte: Google Analytics)
- b) Objetivo: o índice verifica quanto tempo um usuário permanece acessando o site em análise. Presume-se que, quanto mais tempo o usuário permanecer no site, mais atrativo é o conteúdo exibido.
- c) Responsabilidade de Aferição: Assessoria de Comunicação Social e Marketing Institucional (ASCOM).
- d) Resultado Ideal: (m's''). Quanto maior melhor, entretanto, após pesquisas, verificou-se que não há consenso sobre qual é o resultado ideal para este índice. Se, por um lado, taxas de permanência elevadas indicam mais tempo de navegação do site, suscitando que o conteúdo exibido está atrativo, por outro lado pode indicar que o usuário está fazendo pesquisas em excesso para encontrar uma informação. A ideia, portanto, é sempre avaliar as variáveis que afetam este resultado, conforme indica este artigo do site Marketing de Conteúdo, e buscar alternativas para melhorar o conteúdo disponibilizado no site da Sudene.)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): Público
- f) Periodicidade: trimestral, semestral ou outros períodos menores.
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.6.3 - Taxa de rejeição ao site da Sudene (TR – site)

- a) Fórmula: (%) (Taxa de Rejeição. Fonte: Google Analytics)
- b) Objetivo: informar a taxa de rejeição ao site, que indica a porcentagem de usuários que o acessam e saem dele sem interagir com qualquer tipo de conteúdo. Sites com informações atrativas e bem dispostas tendem a apresentar taxas de rejeição menores.

- c) Responsabilidade de Aferição: Assessoria de Comunicação Social e Marketing Institucional.
- d) Resultado Ideal (%): entre 40% e 60%. (quanto menor melhor, entretanto, os resultados ideais para o valor aferido pela taxa de rejeição variam de acordo com o propósito de um site, mercado de atuação, tipo de informação veiculada, entre outros. Um e-commerce, por exemplo, tende a apresentar valores completamente diferentes de um site governamental, já que as instâncias de conteúdo são diferentes.)

Informa a ASCOM que de acordo com o site Marketing de Conteúdo, sites de conteúdo como o da Sudene apresentam taxa de rejeição ideal variando entre 40% e 60%. A ideia é trabalhar para registrar, no mínimo, média coerente com esta variação. A situação ideal é sempre atingir taxas de rejeição menores do que as aferidas nos ciclos anteriores. Para fins práticos, a Ascom adotará como meta o seguinte: nunca apresentar aumento superior a 10% na taxa de rejeição aferida no ciclo anterior.

- e) Status hierárquico (uso interno ou público): Público
- f) Periodicidade: trimestral, semestral ou outros períodos menores.
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.6.4 - Curtidas na página da Sudene no Facebook (FbL – RS)

- a) Fórmula: (Quantidade de curtidas. Fonte: Facebook)
- b) Objetivo: avaliar a qualidade dos conteúdos que compõem este espaço, verificando a capacidade desta mídia de reforçar a imagem positiva da Sudene enquanto instituição pública promotora do desenvolvimento de sua área de atuação.
- c) Responsabilidade de Aferição: Assessoria de Comunicação Social e Marketing Institucional (ASCOM).
- d) Resultado Ideal (índice): (quanto maior melhor, entretanto, segundo a ASCOM não há consenso quanto ao resultado ideal da quantidade de curtidas, uma vez que este valor é extremamente dinâmico: depende do mercado no qual a organização atua, do comportamento dos usuários da rede, da capacidade viral que as publicações devem atingir, do valor dos investimentos financeiros realizados, entre outros. Considerando o fato de que não há perspectivas para celebração de contratos de publicidade para investimentos em anúncios nas redes sociais, a Assessoria de Comunicação da Sudene adotará como meta anual o aumento de 3% na quantidade de curtidas na página da Sudene a cada novo ciclo de monitoramento, face ao desempenho dos últimos anos).
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): Público
- f) Periodicidade: trimestral, semestral ou outros períodos menores.
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.6.5 - Seguidores do Twitter da Sudene (TWT – RS)

- a) Fórmula: ... (Quantidade de Seguidores. Fonte: Twitter)

- b) Objetivo: avaliar a qualidade dos conteúdos que compõem este espaço, verificando a capacidade desta mídia de reforçar a imagem positiva da Sudene enquanto instituição pública promotora do desenvolvimento de sua área de atuação.
- c) Responsabilidade de Aferição: Assessoria de Comunicação Social e Marketing Institucional (ASCOM).
- d) Resultado Ideal (índice): (quanto maior, melhor. De acordo com a ASCOM, entretanto, não há consenso quanto ao resultado ideal da quantidade de seguidores, uma vez que este valor, assim como as curtidas no Facebook, é extremamente dinâmico pelos mesmos itens já destacados. Considerando a capacidade de produção de conteúdos específicos para esta rede, a Assessoria de Comunicação vai considerar como meta o aumento de 4% no número de seguidores a cada ciclo com base nos resultados alcançados em anos anteriores.
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): Público
- f) Periodicidade: trimestral, semestral ou outros períodos menores.
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.6.6 - Seguidores no Instagram da Sudene

- a) Fórmula: (Quantidade de seguidores no Instagram)
- b) Objetivo: avaliar a qualidade dos conteúdos que compõem este espaço, verificando a capacidade desta mídia de reforçar a imagem positiva da Sudene enquanto instituição pública promotora do desenvolvimento de sua área de atuação.
- c) Responsabilidade de Aferição: Assessoria de Comunicação Social e Marketing Institucional (ASCOM).
- d) Resultado Ideal (índice):... (valores aproximados. Ver comentários).
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): Público
- f) Periodicidade: trimestral, semestral ou outros períodos menores.
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.6.7 - Matérias publicadas (MP - JOR)

- a) Fórmula: \sum Matérias Publicadas na internet e na intranet da Autarquia.
- b) Objetivo: fortalecer a imagem da Sudene através da produção de matérias jornalísticas.
- c) Responsabilidade de Aferição: Assessoria de Comunicação Social e Marketing Institucional (ASCOM).
- d) Resultado Ideal (índice): (quanto maior melhor, porém considerando a capacidade de produção das unidades da Sudene, em matérias para internet e intranet.
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos.
- f) Periodicidade: trimestral, semestral ou outros períodos menores.

- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.6.8 - Sugestões de pauta enviadas à imprensa (IMP - JOR)

- a) Fórmula: \sum Sugestões de Pauta Publicadas
- b) Objetivo: fortalecer a imagem da Sudene através da sugestão de pautas enviadas ao mailing de jornalistas da área de atuação da Sudene.
- c) Responsabilidade de Aferição: Assessoria de Comunicação Social e Marketing Institucional (ASCOM).
- d) Resultado Ideal (índice):.... (quanto maior, melhor).
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): Público.
- f) Periodicidade: trimestral, semestral ou outros períodos menores.
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.6.9 - Peças audiovisuais (A&V - JOR)

- a) Fórmula: \sum Produções em Vídeo e Áudio
- b) Objetivo: fortalecer a imagem da Sudene através da produção audiovisual.
- c) Responsabilidade de Aferição: Assessoria de Comunicação e Marketing Institucional (ASCOM).
- d) Resultado Ideal (índice): ... (podem ser estabelecidas metas para o período considerado).
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): público.
- f) Periodicidade: trimestral, semestral ou outros períodos menores.
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.6.10 – Jobs de publicidade e design (JOBS)

- a) Fórmula: \sum Produções em ações de publicidade e design para as Redes Sociais + Internet e Intranet + Demandas Internas.
- b) Objetivo: fortalecer a imagem da Sudene através da produção audiovisual.
- c) Responsabilidade de Aferição: Assessoria de Comunicação Social e Marketing Institucional (ASCOM).
- d) Resultado Ideal (índice): (quanto maior, melhor, entretanto não é possível aferir um índice específico já que fatores externos à ASCOM estão relacionados às produções de publicidade e design. Alguns exemplos: demandas encaminhadas à área (produção de boletins, edição de imagens, campanhas de endomarketing, peças impressas variadas), e peças que funcionam como elementos acessórios em matérias jornalísticas e conteúdos de redes sociais (fotos,

infográficos). Desta maneira, este índice retratará o quantitativo total de trabalhos com estas referências e o resultado do monitoramento se baseará na produção dos seguintes conteúdos:

- Produções para conteúdo em redes sociais (marketing digital);
 - Produções para jornalismo;
 - Produções para demandas internas;
 - Ações de publicidade (criação de marcas, produtos, redação publicitária);
 - Peças digitais / impressos.
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): Público.
- f) Periodicidade: trimestral, semestral ou outros períodos menores.
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.7 – Gestão das metas anuais de desempenho institucional

Não se trata de indicador, mas de um espaço que será destinado nos relatórios das apurações cíclicas, para os resultados alcançados com as metas de desempenho Institucional fixadas anualmente como prioridades da Autarquia. Neste capítulo serão publicizados os resultados de forma que possam ser identificadas as unidades responsáveis, os projetos, e os índices alcançados.

5. OUTRAS INFORMAÇÕES A CONSTAR DO RELATÓRIO

O relatório que consolidará os resultados conterá, além da reprodução dos planos operativos, agregações de resultados por programa e ação do PPA, por diretrizes e objetivos estratégicos, e por unidade administrativa detentora de responsabilidade na execução de projetos/planos operativos.

6. DESCRIÇÃO DO PREENCHIMENTO DO QUADRO DE MONITORAMENTO

O quadro de monitoramento basicamente se divide em 5 etapas, são elas:

- **Dados gerais;**
- **Dados Orçamentários;**
- **Dados financeiros;**
- **Etapas;**
- **Observações.**

Para o melhor entendimento do quadro, o desdobramento será feito por etapas.

- **Dados Gerais**
 - **Diretriz estratégica da SUDENE:** informar a diretriz no qual foi o projeto enquadrado (unidade finalística ou meio).
 - **Objetivo Estratégico da SUDENE:** informar o OE no qual foi o projeto enquadrado (unidade finalística ou meio).
 - **Projeto Nº:** Número do Projeto, a ser dado pela área de gestão estratégica da SUDENE.
 - **Ano de início do projeto:** informar o ano de começo do projeto (celebração em caso de convênio ou Termo de Cooperação, ou da aprov. do financiamento, no caso do FDNE)
 - **Programa:** Número e nome do programa do PPA no qual o projeto se enquadra.
 - **Ação:** Número e nome da ação e plano orçamentário do PPA, de acordo com o programa do PPA respectivo.
 - **Finalidade da Ação:** Escrever brevemente qual a finalidade da ação (adotar a definição do sistema SIOP).

- **Diretoria Responsável:** informar a diretoria que é responsável pela Ação.
- **Diretor:** Informar o nome do diretor atual da diretoria.
- **Subunidade Responsável:** informar a subunidade responsável pelo Projeto.
- **Gestor da Subunidade:** Informar o nome do atual gestor da subunidade.
- **Problema (causa):** Informar o problema (a causa) que levou à idealização do projeto apoiado. Não confundir causa com consequência.
- **Projeto:** Informar o nome do Projeto.
- **Objetivo do Projeto:** Descrever brevemente, o objetivo do projeto.

- **Eixo Temático MI:** Informar o nome do eixo temático dentre os eixos estratégicos do Ministério do Desenvolvimento Regional.
- **Objetivo Estratégico MI:** Informar o nome do objetivo estratégico correspondente, dentre os alinhados no mapa estratégico do Ministério do Desenvolvimento Regional, no qual se enquadra o projeto citado.
- **Previsão de Conclusão:** Informar a data prevista para a conclusão do projeto.
- **Data de Atualização:** Informar a data da última atualização do quadro.

- **Responsáv(el)(eis) Técnico(s) pelo Projeto:** Informar o nome do responsável ou responsáveis da SUDENE, que está(ão) à frente do projeto.

- **Dados Orçamentários**
 - **Fonte:** Preencher com a fonte orçamentária do projeto (“100” ou “250” ou “280” ou outra).
 - **Grupo de despesa:** Preencher com o código do grupo de despesa correspondente (a ser informado pela unidade de orçamento e finanças da SUDENE).
 - **Modalidade:** Qual a modalidade que o projeto se encaixa (“90” aplicação direta; “50” instituições sem fins lucrativos; “40” Município; “30” Estado).
 - **Valor Total do Projeto:** Valor total previsto e autorizado para o projeto (inclui a parcela do OGU+Contrapartida) .

- **Dados Financeiros**
 - **Pago Até o Ano Anterior:** Valor total pago até o ano anterior.
 - **A Realizar no Exercício:** Quanto será realizado no exercício vigente.
 - **Orçamento Aprovado no Exercício:** Quanto foi aprovado (LOA+Créditos) para o projeto dentro do exercício.
 - **Valor Empenhado no Exercício:** Quanto foi empenhado pela SUDENE dentro do exercício vigente, que normalmente refere-se ao ano da aprovação do projeto/pleito.
 - **Valor Liberado no Exercício:** Quanto foi liberado pela SUDENE dentro do exercício vigente (inclusive RAP)..
 - **Saldo a Liberar:** Quanto ainda tem empenhado que falta liberar no exercício vigente. ([Automático](#))
 - **Saldo a Empenhar no Exercício:** Quanto do valor autorizado ainda não foi empenhado pela SUDENE dentro do exercício vigente. ([Automático](#))
 - **Total Liberado Até o Exercício:** Considera o total liberado (pago) até o exercício anterior, mais o liberado no exercício vigente. ([Automático](#))

- **Discriminação dos passos da execução**
 - **Número da etapa (NE):** numeração em ordem crescente, da etapa prevista.
 - **Atividades/Etapas:** Desdobramento das etapas do projeto.
 No caso dos projetos apoiados por convênios, as etapas foram agrupadas em 3 níveis. O primeiro, denominado de “Iniciação”. Tem um peso correspondente a 20% da média das sub-etapas que a sucedem. Nela estão as sub-etapas da fase administrativa da celebração. A segunda, denominada “Execução”, recebeu um peso de 60% e incorpora as fases da execução propriamente diante. É a parte mais nobre. A última é o chamado “Encerramento”, cujo peso está limitado a 20% da média aritmética dos percentuais de

execução física de suas respectivas fases e compreende a parte administrativa da finalização, como a análise de prestação de contas e visita técnica. Essa partição não se aplica para os demais projetos, mas tão somente a convênios ou Termos de Cooperação.

- **Responsável:** Quem é o responsável pela etapa (nome da unidade e do servidor por ela responsável).
 - **Previsto**
 - **Início:** contém a data do início previsto para a etapa ou sub-etapa.
 - **Fim:** contém a data do fim previsto para a etapa ou sub-etapa.
 - **Valor:** contém o valor previsto para essa etapa ou sub-etapa.
 - **Realizado**
 - **Início:** contém a data em que a etapa efetivamente se iniciou.
 - **Fim:** contém a data em que a etapa efetivamente terminou.
 - **Valor:** contém o valor que foi efetivamente desembolsado na etapa ou sub-etapa.
 - **Físico %:** Qual o percentual alcançado na execução da etapa (varia de 0% a 100%).
 - **Status:** escolher dentre as opções (Concluído; Em andamento; Atrasado; Cancelado; e Paralisado), em qual status a etapa ou sub-etapa se encontra.
 - **Observação/Problemas:** destina-se ao registro de todas as observações impactantes na execução da etapa ou sub-etapa, bem como, ao registro dos problemas que estão acarretando dificuldades na execução da etapa ou sub-etapa..
 - **Ações Corretivas:** destina-se ao registro das providências a serem adotadas ou em curso, de responsabilidade do gestor da unidade ou da Diretoria da SUDENE, para correção/superação do problema verificado na etapa ou sub-etapa.
 - **Registrar ao final a soma dos valores previstos e das liberações realizadas. Calcular, ainda, a média aritmética das etapas.**
- **Parceiros institucionais:** relacionais as instituições parceiras do projeto em execução.
 - **Observações:**
 - a) Registrar como observações sobre o projeto, as que surgirem no andamento do mesmo e que requeiram alguma medida especial de ordem geral da hierarquia superior.
 - b) Na mesma planilha também deverá ser registrado o nº do ciclo no qual o projeto será apresentado. Se for a primeira vez, deverá ser mencionado, por escrito nesse espaço, que trata-se do primeiro ciclo no qual o projeto é apresentado.

- **Esclarecimento:**

A média aritmética dos percentuais de execução de cada etapa, lançada na planilha, no final da coluna “Físico %”, representará o percentual de execução de todo o projeto, e será lançado no slide de apresentação como resultado do respectivo projeto tendo como cor de fundo, a que represente, prevalentemente, o seu status. Projetos cujas etapas ou sub-etapas estejam desdobradas em fases com situação de “atraso”, mas capazes de alcançarem outra situação no prazo previsto da etapa ou da sub-etapa correspondente, receberão o mesmo status destas, para fins de cor de fundo, pois se deduz que sejam capazes de recuperar o ritmo dentro do prazo geral da etapa.

Na página adiante encontra-se um modelo desse plano operativo devidamente preenchido.

2º ciclo 2020



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL
SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE
COORDENAÇÃO-GERAL DE GESTÃO INSTITUCIONAL
PLANO DE AÇÃO 2019

Diretriz estratégica:	1. Promover a competitividade sistêmica da base produtiva do Nordeste		Número do Projeto:	PO 16
Objetivo estratégico:	1.1. Aumentar a Competitividade do setor produtivo, fortalecendo cadeias e arranjos produtivos, estimulando a inovação, articulando-os a investimentos estruturadores		Ano:	2019
Programa:	2029 - Desenvolvimento Regional e Territorial	Exo temático (MI):	Superar as desigualdades regionais e erradicar a miséria	
Ação:	20WQ - Plano Orçamentário 0004 - Elaboração de Estudos e Planos de Desenvolvimento Regional e Territorial	Objetivo estratégico (MI):	Aumentar a Competitividade do setor produtivo, fortalecendo cadeias e arranjos produtivos, estimulando a inovação, articulando-os a investimentos estruturadores	
Finalidade da ação:	Articular uma governança regional para implementação do Plano Regional do Desenvolvimento do Nordeste - PRDNE			
Diretoria responsável:	DPLAN	Subunidade responsável:	Coordenação-Geral de Estudos e Pesquisas - CGEP	
Diretor:	Aluizio Pinto de Oliveira	Gestor da subunidade:	Robson José Alves Brandão	
Problema (causa):	Necessidade de instrumento voltado para o planejamento do desenvolvimento sustentável			
Projeto:	Metodologia de acompanhamento do Plano Regional do Desenvolvimento do Nordeste - PRDNE			
Objetivo do projeto:	Promover a articulação, convergência e integração de iniciativas, recursos de instituições públicas e privadas nas oportunidades em segmentos com maior potencial para geração de benefícios econômico, social e ambiental.			

Dados Orçamentários	Fonte	Grupo de Despesa	Modalidade	Valor SUDENE no Projeto (R\$ 1,00)	Valor Total do Projeto (R\$ 1,00)
	280	Custeio	20WQ	R\$ 868.917,00	R\$ 868.917,00

Cronograma de Desembolso (1)			Valores Orçamentários/ Financeiros	
SUDENE	Feira de Santana	TOTAL		
R\$ 868.917,00	R\$ 0,00	R\$ 868.917,00	Pago até o ano anterior	R\$ -
			A realizar no exercício	R\$ 139.828,50
			Orçamento (LOA+Crédito) no exercício	R\$ 868.917,00
			Valor Empenhado no Exercício (1)	R\$ 868.917,00
			Valor liberado no Exercício	R\$ -
			Saldo a liberar	R\$ 868.917,00
			Saldo a Empenhar no exercício	R\$ -
			Total Liberado até o exercício	R\$ -

Previsão de Conclusão:	30/12/2020
Data Atualização:	15/12/2019

Responsável(eis) técnico(s) pelo Projeto	Coordenação Geral de Estudos e Pesquisas - CGEP
---	---

	Nome da Etapa	Descrição das Atividades/ Etapas	Responsável	Previsto			Realizado				Status	Observação/Problemas	Ações Corretivas	
				Início	Fim	Valor	Início	Fim	Valor	Físico %				
1	Análise do Relatório P14	P14 - Relatório de necessidades e requisitos de informação para monitoramento do PRDNE (Documento de arquitetura da informação)	SUDENE/CGEP, PNUD, CGEE	02/09/2019	29/11/2019	R\$ 139.828,50					0%	Atrasado		
2	Análise do Relatório P15	P15 - Relatório de Metodologia de Monitoramento - Carteira de Projetos PRDNE	SUDENE/CGEP, PNUD, CGEE	11/11/2019	28/02/2020	R\$ 269.514,00					0%	A Iniciar		
3	Análise do Relatório P16	P16 - Capacitação metodológica para monitoramento de carteira de projetos relativa ao PRDNE	SUDENE/CGEP, PNUD, CGEE	23/03/2020	30/04/2020	R\$ 70.397,25					0%	A Iniciar		
4	Análise do Relatório P17	P17 - Relatório de Metodologia de Gestão de Fontes de Dados e Informações afeitas ao de monitoramento do PRDNE Atividade resultante dos trabalhos do GT de Sistema de Informação para o PRDNE	SUDENE/CGEP, PNUD, CGEE	02/03/2020	31/07/2020	R\$ 389.177,25					0%	A Iniciar		
				Valor Previsto:		R\$ 868.917,00	Valor realizado:		R\$ 0,00	0%	A Iniciar	Status do Projeto		

Parceiros institucionais:
PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.
Observações:

	A Iniciar
	Concluído
	Em Andamento
	Atrasado
	Cancelado
	Paralisado

7. REFERENCIAIS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA SUDENE

O monitoramento adota como referência o planejamento estratégico aprovado pela Diretoria Colegiada da Autarquia em sua 132ª reunião ordinária, ocorrida em 28 de fevereiro de 2013, ainda vigente, oferecendo, secundariamente, conexão com a Programação do Plano Plurianual do Governo Federal também a vigente. Essa conexão pode ser visualizada nos planos operativos que acompanham os relatórios dos ciclos de monitoramento, disponíveis no site da SUDENE, no endereço: <http://www.sudene.gov.br/gestao-institucional>.

E todos os conceitos que acompanham o planejamento estratégico da Autarquia poderão ser encontrados no documento intitulado “Realinhamento Estratégico 2013-2015”, também no mesmo endereço. Adiante estão transcritas as diretrizes e os respectivos objetivos estratégicos. Mais adiante se encontra o mapa estratégico da SUDENE.

Diretriz 1 – Promover a competitividade sistêmica da base produtiva do Nordeste

Objetivo 1.1 - Aumentar a competitividade do setor produtivo, fortalecendo cadeias e arranjos produtivos, estimulando a inovação, articulando-os a investimentos estruturadores.

Objetivo 1.2 - Fortalecer a infraestrutura regional, bem como, aquela voltada para a inclusão da cadeia produtiva;

Objetivo 1.3 – Ampliar a captação de investimentos, maximizando a aplicação dos recursos dos fundos, incentivos fiscais e a alavancagem de outras fontes;

Objetivo 1.4 - Inserir a abordagem regional nas políticas nacionais, particularmente em relação ao Semiárido;

Objetivo 1.5 - Fortalecer as administrações públicas.

Diretriz 2 – Universalizar o acesso a ativos estratégicos

Objetivo 2.1 - Estimular a melhoria da qualidade da educação formal em todos os níveis;

Objetivo 2.2 - Viabilizar soluções inovadoras e sustentáveis para o Semiárido;

Objetivo 2.3 - Promover a sustentabilidade ambiental;

Objetivo 2.4 – Apoiar na atuação do sistema regional de Defesa Civil.

Diretriz 3 – Promover a excelência técnica e a qualidade da gestão na SUDENE

Objetivo 3.1 - Modernizar a gestão e promover a valorização dos servidores e a capacitação por competências;

Objetivo 3.2 - Aperfeiçoar a governança de Tecnologia da Informação e garantir a segurança da informação e comunicação;

Objetivo 3.3 – Recuperar e modernizar as instalações internas, melhorando a segurança do ambiente de trabalho.

Nota:

Objetivo 3.1: a modernização da gestão compreende como pressupostos: a adequação da estrutura de pessoal da SUDENE às diretrizes estratégicas da SUDENE; a implantação de processos correspondentes a essas diretrizes e atribuições; e, a adoção de tecnologias adequadas às suas atribuições (sistemas, softwares, hardware, segurança da informação).

Diretriz 4 – Fortalecer a imagem da SUDENE

Objetivo 4.1 - Fortalecer a comunicação interna e externa, bem como as articulações institucionais (parcerias, sinergias, formação de redes);

Objetivo 4.2 – Elevar os colegiados da SUDENE a um patamar de fórum para discussão de temas estratégicos sobre desenvolvimento regional.

Notas:

Objetivo 4.1: a dinamização da comunicação interna e externa compreende: a disponibilização de informações geradas pelas unidades internas no contexto de suas atribuições, como insumo à decisão, seja ela de natureza política, estratégica ou administrativa.

Objetivo 4.2: a utilização dos colegiados da SUDENE como instrumentos estratégicos e táticos de fortalecimento institucional decorre de que o Conselho Deliberativo, por ser instância de decisões políticas da SUDENE e reunir governadores e ministros de estado, deve se debruçar sobre pautas realmente estratégicas e sensíveis para o desenvolvimento regional, e seus comitês, sobre questões técnicas que exijam consenso para a harmonia social, econômica e até litigiosa, a exemplo das posições divergentes entre os poderes judiciário federal e executivo dos estados do Nordeste, na questão dos incentivos fiscais como instrumentos de atração de investimentos.

O Mapa Estratégico da Sudene encontra-se disponível no endereço eletrônico <http://www.sudene.gov.br/images/arquivos/acessoainformacao/institucional/imagens/mapaestrategico-Sudene.pdf>