



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL  
SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE**

## **REALINHAMENTO ESTRATÉGICO**

(Aprovado pela Diretoria Colegiada na 132ª Reunião,  
realizada em 27/02/2013, posteriormente estendido até 31/12/2016  
conforme deliberação na 218ª reunião de 21/12/2015)

(Prorrogado até que o novo realinhamento estratégico entre em vigor  
conforme deliberação da Diretoria Colegiada na 249ª reunião realizada em 01/12/2016)

Recife, dez/2016



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL  
SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE**

**REALINHAMENTO ESTRATÉGICO DAS AÇÕES DA  
SUDENE NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO  
DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

## **1. COMENTÁRIOS INICIAIS**

A presente proposta surge no contexto de um trabalho interno, desenvolvido conjuntamente pela então Assessoria de Gestão Institucional com a Diretoria de Planejamento e Articulação de Políticas, expandido para as demais Diretorias, com o objetivo de estabelecer novos marcos para uma atuação mais eficaz e um uso mais profícuo de seus instrumentos de fomento ao desenvolvimento regional, além de uma melhoria nos níveis de execução dos programas inscritos no Plano Plurianual do Governo Federal dos quais faz uso.

Nesse sentido, a presente proposta adota como referenciais que deverão nortear a retomada do planejamento do desenvolvimento regional: a) alguns dos resultados do “Grupo de Trabalho interministerial para a Recriação da SUDENE-GTI”; b) as propostas do plano estratégico para a nova SUDENE, colhidas em seminário realizado no período ago-set/2005; c) a Lei Complementar nº 125, de 03/01/2007, de criação da nova SUDENE, e, d) a proposta do Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste, em fase de alinhamento com a nova Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR2).

Trata-se de um documento concebido para reorientar os caminhos estratégicos a serem seguidos pela SUDENE cobrindo a abrangência do Plano Plurianual do Governo Federal, acrescido do primeiro ano do novo PPA que terminará em 2019. Trata-se de uma situação especial, que visa embasar o realinhamento previsto para 2017 conforme disponibilidade orçamentária e contratação pretendidas. Ademais, o presente realinhamento não deve ser confundido com o Plano Estratégico Institucional, muito embora incorpore marcos institucionais como a Missão, Visão de Futuro, Valores, Diretrizes, Objetivos Estratégicos e Projetos (alguns em curso, outros, novos) à luz dos recursos de que dispõe e limitações enfrentadas, sejam de origem interna, sejam de origem externa, sugerindo desta forma, a necessidade de medidas de natureza política e estratégica, cuja implementação encontra-se sob o comando da Diretoria Colegiada da SUDENE e das diferentes unidades da Autarquia.

Outrossim, o próprio dinamismo de um processo estratégico e seu necessário alinhamento com a realidade, seja ela conjuntural ou até conceitual (novos conceitos que surgem das ciências sociais e econômicas) exige considerarmos que periodicamente sejam feitos ajustes em seus marcos, sejam estes, as diretrizes, os objetivos ou até indicadores.

## **2 - DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DE AÇÃO**

De acordo com o seu ato de criação, a SUDENE tem como finalidade “promover o desenvolvimento includente e sustentável de sua área de atuação e a integração competitiva da base produtiva regional na economia nacional e internacional” e de acordo com o art. 4º da Lei Complementar nº 125/2007, possui as seguintes atribuições gerais:

*I - definir objetivos e metas econômicas e sociais que levem ao desenvolvimento sustentável de sua área de atuação;*

*II - formular planos e propor diretrizes para o desenvolvimento de sua área de atuação, em consonância com a política nacional de desenvolvimento regional, articulando-os com os planos nacionais, estaduais e locais;*

*III - propor diretrizes para definir a regionalização da política industrial que considerem as potencialidades e especificidades de sua área de atuação;*

*IV - articular e propor programas e ações nos Ministérios setoriais para o desenvolvimento regional, com ênfase no caráter prioritário e estratégico, de natureza supra-estadual ou sub-regional;*

*V - articular as ações dos órgãos públicos e fomentar a cooperação das forças sociais representativas de sua área de atuação de forma a garantir o cumprimento dos objetivos e metas de que trata o inciso I do caput deste artigo;*

*VI - atuar, como agente do Sistema de Planejamento e de Orçamento Federal, visando a promover a diferenciação regional das políticas públicas nacionais e a observância dos [§§ 1º e 7º do art. 165 da Constituição Federal](#);*

*VII - nos termos do inciso VI do caput deste artigo, em articulação com o Ministério da Integração Nacional, assessorar o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão por ocasião da elaboração do plano plurianual, da lei de diretrizes orçamentárias e do orçamento geral da União, em relação aos projetos e atividades previstas para sua área de atuação;*

*VIII - apoiar, em caráter complementar, investimentos públicos e privados nas áreas de infraestrutura econômica e social, capacitação de recursos humanos, inovação e difusão tecnológica, políticas sociais e culturais e iniciativas de desenvolvimento sub-regional;*

*IX - estimular, por meio da administração de incentivos e benefícios fiscais, os investimentos privados prioritários, as atividades produtivas e as iniciativas de desenvolvimento sub-regional em sua área de atuação, conforme definição do Conselho Deliberativo, em consonância com o [§ 2º do art. 43 da Constituição Federal](#) e na forma da legislação vigente;*

*X - promover programas de assistência técnica e financeira internacional em sua área de atuação;*

*XI - propor, mediante resolução do Conselho Deliberativo, as prioridades e os critérios de aplicação dos recursos dos fundos de desenvolvimento e dos fundos setoriais na sua área de atuação, em especial aqueles vinculados ao desenvolvimento científico e tecnológico;*

*XII - promover o desenvolvimento econômico, social e cultural e a proteção ambiental do semiárido, por meio da adoção de políticas diferenciadas para a sub-região.*

Nesse sentido, sabe-se que o desenvolvimento incluyente e sustentável não se concretizará apenas pelo manifesto conjunto de atribuições contidas no ato de criação, mas, por medidas de natureza política, estratégica e administrativa, que estabeleçam as condições para o pleno exercício de sua finalidade.

Significa dizer, que instrumentos de política precisam explicitar em que medida cabe à SUDENE o planejamento do desenvolvimento regional. O Decreto nº 6.047, de 22 de fevereiro de 2007, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR) é um exemplo. A PNDR, em particular, foi instituída para delinear e legitimar a intervenção regional por meio do planejamento, da mobilização, da negociação e da articulação, papéis conferidos às Superintendências regionais de desenvolvimento, constituindo-se portanto, um dos pilares para a atuação da SUDENE. Além disso, a PNDR, atuando de forma subjacente, cria as condições político-institucionais para o estabelecimento de linhas estratégicas de atuação, além de oferecer alguns dos marcos gerais que orientarão a execução do Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste, razão pela qual se constitui um dos principais referenciais deste documento.

Ademais, a alta administração desta Autarquia entende que não basta apenas a adoção de medidas de natureza política com efeitos macrorregionais, mas também, de outras que promovam a eficiência do trabalho, a melhoria da articulação com os órgãos que integram uma ainda pouco clara estrutura de governança do desenvolvimento regional, e a melhoria das condições de segurança e conforto de seu ambiente laboral. Podem contribuir para isso, entre outras medidas, um Plano de Cargos e Carreiras, uma estrutura regimental mais adequada às suas atribuições, além de uma nova recomposição do quadro de funcionários por meio de concurso. Desta forma, poder-se-á oferecer as respostas aos requerimentos do desenvolvimento dentro da lógica da melhoria da gestão.

Posto isso, foram estruturadas quatro DIRETRIZES estratégicas:

- **promover a competitividade sistêmica da base produtiva do Nordeste;**
- **universalizar o acesso a ativos estratégicos;**
- **promover a excelência técnica e a qualidade da gestão na SUDENE;**
- **fortalecer a imagem da SUDENE.**

A **competitividade sistêmica da base produtiva do Nordeste** resulta do conjunto dos investimentos na geração das externalidades econômicas, fundamentalmente na capacitação profissional dos recursos humanos, na inovação e desenvolvimento tecnológico e na ampliação da infraestrutura física (energia, transporte (mobilidade urbana) e comunicações), hídrica (especialmente na sub-região semiárida), na ampliação da estrutura de logística e na ampliação, internacionalização e diversificação das exportações. Atenção especial deve ser dada à capacitação voltada para a inovação, particularmente nos micro, pequenos e médios negócios, como estímulo para o alcance da competitividade. A capacitação no âmbito da administração pública, particularmente a municipal, também deve ser uma ação a ser perseguida, como forma de proporcionar a melhoria das condições de planejamento e gestão.

Nessa linha estratégica busca-se adicionalmente, a ampliação e o adensamento das cadeias e arranjos produtivos por meio da atração de novos segmentos produtivos e da complementação dos seus diferentes setores, gêneros e ramos com potencialidade regional, merecendo atenção especial a comercialização, assistência técnica, crédito e incentivos, e sistema de regulação.

A **universalização do acesso a ativos estratégicos** representa aqui, o conjunto de iniciativas e investimentos para melhoria da educação básica e fundamental, o aumento da escolaridade da população, a redução do analfabetismo (funcional e digital), a oferta ampla de serviços sociais (como abastecimento de água e esgoto), além de infraestrutura hídrica para irrigação, condições necessárias, particularmente no semiárido, ao desenvolvimento incluyente.

A **promoção da excelência técnica e da qualidade da gestão** resulta do reconhecimento sobre a capacidade da SUDENE de adotar um conjunto de medidas que podem ser subdivididas em cinco frentes:

- buscar a aptidão técnica plena dos quadros da SUDENE para a condução das atribuições que lhe foram conferidas;
- compatibilizar a ocupação dos cargos de confiança nas unidades administrativas, com o perfil e a experiência profissional de seus ocupantes;
- recompor o quadro funcional;
- buscar a melhoria dos processos e sistemas voltados para o alcance de bons resultados institucionais;
- propiciar as condições de segurança e conforto do ambiente de trabalho.

O **fortalecimento da imagem da SUDENE** consiste num trabalho destinado a aproveitar não apenas as oportunidades propiciadas por seus mecanismos formais de negociação e articulação, como os seus colegiados consultivos e deliberativos existentes, “braços” técnicos e políticos da SUDENE, como também, a intensificação da produção e disseminação de informações sócio-econômicas associadas a uma estratégia de comunicação.

## **2. MISSÃO DA SUDENE:**

Como missão da SUDENE foi provisoriamente adotada a concebida pelo Grupo de Trabalho Interministerial, instituído pelo Presidente da República para estudar a recriação da SUDENE. De acordo com o GT foram consideradas duas dimensões:

- a) político-institucional, que vislumbra o fortalecimento da região pela aglutinação de poderes, coalizão de vontades e ampliação da cooperação interna; e,
- b) sócio-econômica e cultural, representada pela promoção do desenvolvimento incluyente e sustentável, indutor da inserção social, da eficiência econômica, da conservação ambiental e da preservação e valorização do patrimônio cultural.

Dessa forma, foi considerada como **MISSÃO** da SUDENE:

*Articular e fomentar a cooperação das forças sociais representativas para promover o desenvolvimento incluyente e sustentável do Nordeste, a preservação cultural e a integração competitiva da base econômica da Região nos mercados nacional e internacional.*

### **3. VISÃO DE FUTURO:**

O entendimento coletivo dos servidores, em seminário ocorrido às vésperas da recriação da SUDENE, é de que uma agência de desenvolvimento deve perseguir como Visão de Futuro:

*Ser a instituição de referência na promoção do desenvolvimento regional, detentora de credibilidade e do conhecimento da realidade sócio-econômica e ambiental da sua área de atuação, com suficiente autonomia financeira para atender as demandas regionais.*

### **4. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO:**

#### **4.1 OPORTUNIDADES :**

4.1.1 – Retomada do planejamento regional;

4.1.2 – Oferta de linhas de financiamento para os diferentes setores econômicos, pelos bancos oficiais federais (Banco do Nordeste do Brasil, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico);

4.1.3 – Existência de mercado consumidor potencial para atração de investimentos;

4.1.4 - Existência de mecanismos legais (Lei Complementar nº 125/07, PNDR, Lei nº 7.827/89 do FNE) que conferem poder de negociação, articulação, mobilização e promoção das ações da SUDENE.

#### **4.2 AMEAÇAS :**

4.2.1 – Possibilidade de contingenciamento orçamentário e centralização, pelo MI, da gestão orçamentária e financeira da SUDENE;

4.2.2 – Centralização, pelo MI, da gestão orçamentária e financeira da SUDENE;

4.2.3 - Demora na aprovação e comunicação dos limites orçamentários e financeiros pelo MI, além da insuficiência em relação ao demandado;

4.2.4 – Inexistência, no PPA, de um Programa específico para atender às peculiaridades da Região Nordeste, particularmente do semiárido;

4.2.5 – Falta de vontade política quanto à autonomia financeira da nova SUDENE;

4.2.6 – Existência de áreas de sombra entre as atribuições da SDR, SFRI/MI e CODEVASF com a SUDENE;

4.2.7 - Imagem equivocada (descrédito) da sociedade sobre as ações da nova SUDENE, confundindo-a com a antiga.

4.2.8 – Políticas não regionalizadas e concentração dos investimentos no Sul e Sudeste;

## **5. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO :**

### **5.1 PONTOS FORTES :**

5.1.1 – Programas, ações e iniciativas, em execução, inscritos no PPA 2016-2019, que conferem legitimidade às ações da SUDENE;

5.1.2 - Interesse da cúpula dirigente na valorização do servidor;

5.1.4 - Existência de procedimento sistêmico de monitoramento e avaliação por indicadores de Produtividade aplicados sobre os processos, instrumentos e atividades da SUDENE;

5.1.5 – Administração do Fundo de Desenvolvimento do Nordeste (FDNE) e dos incentivos e benefícios fiscais (Redução do IRPJ, Reinvestimento do IRPJ, Isenção do AFRMM entre outros);

5.1.6 – Grande acervo de informações históricas.

5.1.7 - Protagonismo na articulação e negociação de grandes projetos estratégicos para o desenvolvimento regional (Projeto de reorganização da malha aérea regional, Projeto de aproveitamento energético dos resíduos sólidos, Plano Regional de Energia do Nordeste, Projeto de regionalização do Programa Nacional de Logística e do Programa de Mobilidade Urbana e outros projetos de repercussão regional em vias de concepção).

5.1.8 – Ser integrante do Sistema de Planejamento e de Orçamento Federal (inciso VI, art. 1º do Anexo I ao Dec. nº 6.219/07);

5.1.9 – Grande poder de mobilização.

### **5.2 PONTOS FRACOS :**

5.2.1 – Fragilidade verificada no alinhamento político-institucional entre o Ministério da Integração Nacional e a SUDENE;

5.2.2 - Inexistência de Sistemas Informatizados dedicados ao Planejamento e Gestão Estratégica;

5.2.3 - Inexistência de um Sistema de Gestão da Comunicação Organizacional e Institucional;

5.2.4 – Reduzido quadro de pessoal;

5.2.5 - Base de Conhecimento Regional, disponibilizada no sítio da SUDENE na internet, incipiente;

5.2.6 – Baixo conhecimento sobre a realidade regional

5.2.7 - Inexistência de um Plano de Cargos e Carreiras;

5.2.8 – Desmotivação do corpo funcional;

5.2.9 – Ausência de uma política de valorização dos recursos humanos;

5.2.10 – Inexistência de um plano de segurança interna de combate a incêndio.

5.2.11 – Existência de passivos da extinta SUDENE influenciando negativamente, na eficácia da gestão;

5.2.12 – Baixa efetividade na execução dos programas e ações inscritos no PPA;

5.2.13 – Resistência à adoção do planejamento estratégico na execução da programação da SUDENE;

## **6. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

Os Fatores Críticos de Sucesso, adiante relacionados, devem ser considerados como princípios a serem perseguidos, por meio dos quais, resultados favoráveis significarão alicerces para o êxito no cumprimento da Missão e o atingimento da Visão de Futuro

- 6.1 – Fortalecer a imagem da SUDENE;
- 6.2 – Melhorar as medidas de valorização profissional dos servidores;
- 6.3 – Buscar o contínuo aperfeiçoamento da gestão;
- 6.4 – Buscar e manter parcerias estratégicas;
- 6.5 – Estimular à conduta ética, a solidariedade e o comprometimento dos servidores;
- 6.6 – Estimular a transparência e a impessoalidade na consecução dos objetivos, metas e processos de gestão;
- 6.7 – Estimular a busca constante da visão inovadora;
- 6.8 – Estimular a prática do corporativismo sadio;
- 6.9 – Respeitar e valorizar a diversidade territorial e do meio ambiente;
- 6.10 – Contribuir para maximizar o bem-estar da sociedade;
- 6.11 – Monitorar e avaliar, continuamente, a eficiência, eficácia e efetividade das ações implementadas;
- 6.12 - Promover sinergias com a bancada parlamentar do Nordeste na Câmara e no Senado Federal.

## **7. MACROPROCESSOS INSTITUCIONAIS DA NOVA SUDENE**

Tendo como referência os marcos de atuação regional da SUDENE, observados na análise dos ambientes interno e externo, além do fato de que o esforço do momento concentra-se no realinhamento estratégico das ações da Autarquia, vislumbram-se como macroprocessos:

- Planejamento do desenvolvimento regional;
- Promoção social e desenvolvimento sub-regional;
- Fomento do desenvolvimento regional
- Comunicação social e imagem institucional;
- Desenvolvimento e valorização do servidor;
- Suporte administrativo;
- Gestão corporativa.

### **7.1 DETALHAMENTO DOS MACROPROCESSOS**

#### **7.1.1 - MACROPROCESSO: Planejamento do Desenvolvimento Regional**

##### **7.1.1.1 – UNIDADE GERENCIAL**

Diretoria de Planejamento e Articulação de Políticas

##### **7.1.1.2 - DESCRIÇÃO**

Promoção de estudos e pesquisas, formulação de estratégias, planos, programas, realização de avaliações sócio-econômicas, desenvolvimento de estratégias de integração e articulação das políticas regionais,

concepção e implementação, em articulação com a unidade interna competente, de sistemas de informação, de forma a difundir conhecimento, bem como, a elaboração de prioridades que nortearão a aplicação de recursos do FDNE, do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste e dos incentivos especiais.

### 7.1.1.3 - ELEMENTOS COMPONENTES

Processo	Produtos	Insumos	Fornecedores	Clientes
Estudos e Pesquisas	Diagnósticos, relatórios temáticos, propostas de políticas, de planos e de programas, prioridades para instrumentos de fomento do desenvolvimento.	Pesquisas de campo, estudos acadêmicos, Diretrizes das políticas nacionais e Planos Plurianuais.	Universidades, institutos de pesquisa, federações patronais, Órgãos federais, Governos Estaduais e Municipais	Secretárias de Estado e de Municípios, ONGs, Universidades e sociedade.
Levantamento e coleta de dados.	Diagnósticos, relatórios temáticos, mapas, informações georeferenciadas, portais (sites) externos, redes de informação.	Pesquisas de campo, estudos acadêmicos, dados macroeconômicos.	Órgãos federais, Governos Estaduais e Municipais, Universidades, Institutos e Fundações de Estudos e Pesquisas.	Órgãos federais, Governos Estaduais e Municipais, Universidades, Institutos e Fundações de Estudos e Pesquisas, ONGs e sociedade organizada.

### 7.1.1.4 – INDICADORES DE RESULTADO

Indicador	Fórmula	Meta	Prazo	Tipo de Indicador
Estudos e Pesquisas realizadas e publicadas.	(Número de pesquisas e estudos realizados e publicados dividido pelo total das pesquisas e estudos programados no ano) x 100	100 %	4 anos	Capacidade
Apoio à tomada de decisões.	(Quantidade de pesquisas e estudos que contribuíram para a definição de políticas e programas dividido pelo total das pesquisas e estudos realizados no ano) x 100	100 %	5 anos	Capacidade
Eficácia na aplicabilidade dos Estudos e Pesquisas	Percentual de pesquisas e estudos efetivamente utilizados na definição e redefinição de políticas e programas, em comparação ao total de pesquisas e estudos desenvolvidos.	100 %	Anual e permanente	Produtividade

### 7.1.1.5 - INDICADORES DE VERIFICAÇÃO

- Modernização/ampliação/melhoria da estrutura econômica e social da área de atuação da SUDENE;
- Tempo médio de tramitação dos pleitos ingressados no exercício para fins de celebração de convênios;

- c) Capacidade de análise de pleitos de convênios e Termos de Cooperação;
- d) Consistência dos pleitos de convênios e Termos de Cooperação apresentados no exercício;
- e) Grau de indeferimento de pleitos de convênios e Termos de Cooperação;
- f) Desempenho das fiscalizações dos convênios;
- g) Índice de prestações de contas analisadas

A metodologia de cálculo de todos os indicadores, e isto se aplica para os itens adiante, encontra-se disponível no documento “Metodologia de Monitoramento e Controle da Programação” no site da SUDENE, no endereço: <http://www.sudene.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/gestao-institucional>.

## 7.1.2 - MACROPROCESSO: Promoção Social e Desenvolvimento Sub-Regional

### 7.1.2.1 – UNIDADE GERENCIAL

Diretoria de Planejamento e Articulação de Políticas/Coordenação-Geral de Promoção do Desenvolvimento Sustentável.

### 7.1.2.2 – DESCRIÇÃO

Promoção, em regime de cooperação com as forças sociais da região, do desenvolvimento incluyente e sustentável, apoio a iniciativas de desenvolvimento local e promoção da integração de rede de instituições sub-regionais e locais, coordenação e implementação de ações de cunho social, promoção de iniciativas de capacitação gerencial e laboral e promoção de ações programáticas preventivas de Defesa -Civil.

### 7.1.2.3 - ELEMENTOS COMPONENTES

Processo	Produtos	Insumos	Fornecedores	Clientes
APLs e Cadeias Produtivas	APLs e cadeias produtivas estruturadas e pessoal capacitado.	Estudos e pesquisas, diretrizes de políticas, linhas de financiamento para apoio a APLs, estudos do SEBRAE, PPA dos estados e do Governo Federal	Órgãos federais, Governos Estaduais e Municipais e associações de classe, SEBRAE, Bancos do Brasil, BNDES e BNB.	Secretárias de Estado e de Municípios, ONGs, Universidades e sociedade organizada.
Defesa Civil	Sistemas estaduais de Defesa civil apoiados	Diretrizes de governo e metas do PPA.	Prefeituras e entidades integrantes dos sistemas estaduais de Defesa Civil dos estados	Órgãos estaduais e municipais integrantes do sistema nacional de defesa civil.

### 7.1.2.4 – INDICADORES DE RESULTADO

Indicador	Fórmula	Meta	Prazo	Tipo de Indicador
APLs apoiados em relação aos parâmetros pactuados no PPA do Gov. Federal	N.º de projetos implantados /N.º de projetos pactuados;	100 % da programação pactuada	Anual	Produtividade
Grau de conformidades de realização das ações	Nº de projetos com parecer de conformidade concedidos pela auditoria interna em relação ao nº total de projetos	0 % de não conformidade nas auditorias internas	anual	Produtividade

Eficácia das ações de apoio à Defesa Civil	Nº de projetos de defesa civil apoiados no exercício dividido pelo total de projetos de defesa civil apresentados	100 % da programação pactuada no PPA	anual	Produtividade
--	---	--------------------------------------	-------	---------------

### 7.1.2.5 - INDICADORES DE VERIFICAÇÃO

- a) Tempo médio de tramitação dos pleitos ingressados no exercício para fins de celebração de convênios;
- b) Capacidade de análise de pleitos de convênios e Termos de Cooperação;
- d) Consistência dos pleitos de convênios e Termos de Cooperação apresentados no exercício;
- d) Grau de indeferimento de pleitos de convênios;
- e) Desempenho das fiscalizações dos convênios;
- f) Índice de prestações de contas analisadas.

A metodologia encontra-se no documento intitulado “Plano de Ação – Indicadores (Metodologia de Monitoramento e Controle da Programação) – Realinhamento”.

### 7.1.3 - MACROPROCESSO: Fomento do Desenvolvimento Regional

#### 7.1.3.1 – UNIDADE GERENCIAL

Diretoria de Planejamento; Diretoria de Gestão de Fundos e Incentivos; Coordenação-Geral de Promoção do Desenvolvimento Sustentável.

#### 7.1.3.2 - DESCRIÇÃO

Identificação, apoio e promoção de oportunidades de investimento e de financiamento em espaços subregionais.

#### 7.1.3.3 - ELEMENTOS COMPONENTES

Processo	Produtos	Insumos	Fornecedores	Clientes
Operação do FDNE.	Projetos implementados e operando regularmente.	FDNE e suas diretrizes e prioridades, orçamento aprovado e demandas apresentadas.	Empreendedores, Bancos federais operadores do FDNE.	Secretárias de Estado e de Municípios, ONGs, Universidades, sociedade organizada e empresas privadas.
Concessão de Incentivos e benefícios fiscais	Cadeias produtivas, de clusters, de APLs, empregos, renda, inovação tecnológica, receita fiscal dos estados e municípios da região.	Pleitos apresentados e aprovados, estudos setoriais realizados.	Empresas privadas, entidades de pesquisa e unidades da Receita Federal à qual está jurisdicionado o projeto.	Empresas privadas, União, Estados e Municípios, universidades e institutos de ensino e pesquisa.
Fundos de financiamento	Diretrizes e prioridades para aplicação dos fundos	Relatórios de avaliação e estudos setoriais.	Universidades, IPEA, IBGE, ETENE/BNB, Secretarias de estado e Ministérios setoriais.	Órgãos dos governos federal, estaduais e municipais, universidades, empresas privadas, Bancos operadores de fundos de financiamento e de investimento.

Promoção e captação de investimentos	Boletins, folders, drops na imprensa, eventos promocionais, divulgação na internet	Pleitos apresentados (consulta prévia e projetos) aprovados.	Empresas privadas, secretarias de desenvolvimento econômico ou equivalentes nos estados e municípios, IPEA e IBGE.	Empresas privadas, União, Estados e Municípios. Estes 3 últimos em razão das conseqüências do funcionamento do projeto
--------------------------------------	--	--	--	--

#### 7.1.3.4 – INDICADORES DE RESULTADOS

Indicador	Fórmula	Meta	Prazo	Tipo de Indicador
Crescimento da FBKF a.a .	(Participação do setor da empresa beneficiada nos investimentos regionais no ano, dividido pela FBKF regional) x 100	4 % aa	Permanente, mas com apuração semestral	Capacidade
Crescimento da Receita Fiscal dos Estados e da União propiciada pelos projetos implantados com o FDNE	(Participação do setor da empresa beneficiada no recolhimento do IPI no ano, no Estado e na Região, dividido pelo IPI recolhido no estado e na região) x 100	A primeira apuração servirá de base	Permanente, mas com apuração semestral	Produtividade
Crescimento da Receita Fiscal dos municípios, Estados e da União, propiciada pelos projetos implantados com o FDNE	(Participação do setor da empresa beneficiada no recolhimento do ICMS no ano, no Estado e na Região, dividido pelo ICMS recolhido no estado e na região) x 100	A primeira apuração servirá de base	Permanente, mas com apuração semestral	Capacidade
Alavancagem de Oportunidades	Montante de recursos aplicados por ano, (união+Estados+municípios) em projetos relacionados com os apoiados pelo FDNE.	A primeira apuração servirá de base	Apuração quinquenal	Capacidade
Crescimento do emprego propiciado pelos projetos implantados com o FDNE	(Participação do setor da empresa beneficiada na geração de empregos no Estado e na Região, dividido pelo total de empregos do setor no estado e na região) x 100	A primeira apuração servirá de base	Permanente, mas com apuração anual	Produtividade

### 7.1.3.5 – INDICADORES DE VERIFICAÇÃO

- a) Capacidade de análise de consultas prévias do FDNE;
- b) Produtividade da análise de consultas prévias do FDNE;
- c) Consistência das consultas prévias apresentadas ao FDNE;
- d) Tempo médio de análise de projetos do FDNE pelo Banco operador;
- e) Inconsistência dos projetos do FDNE examinados pelo Banco Operador;
- f) Execução orçamentária do FDNE;
- g) Execução Financeira do FDNE;
- h) Tempo médio de demora para aprovação dos projetos do FDNE pela Diretoria Colegiada após aprovação pelo Banco operador;
- i) Tempo médio de demora entre a tramitação da consulta prévia aprovada e o projeto do FDNE aprovado pela Diretoria Colegiada da SUDENE;
- j) Índice de aprovação de projetos do FDNE pela Diretoria Colegiada no exercício;
- k) Tempo médio de espera para realização de vistoria de pleitos de incentivos;
- l) Grau de indeferimento de pleitos de incentivos fiscais;
- m) Desempenho da análise de pleitos de incentivos fiscais;
- n) Tempo médio de espera para a conclusão da análise dos pleitos de incentivos fiscais;
- o) Produtividade da análise de pleitos de incentivos fiscais no exercício;
- p) Produtividade das fiscalizações de pleitos de incentivos fiscais.

### 7.1.4 - MACROPROCESSO: Comunicação Social e Imagem Institucional

#### 7.1.4.1 – UNIDADE GERENCIAL

Gabinete/Assessoria de Comunicação Social da SUDENE.

#### 7.1.4.2 - DESCRIÇÃO

Promoção da comunicação interna e melhoria do relacionamento com a imprensa, utilizando todos os recursos de mídia disponíveis, sobre fatos/acontecimentos considerados estratégicos no ambiente informacional, bem como, eventos promocionais relacionados com as atividades de interesse da SUDENE.

#### 7.1.4.3 - ELEMENTOS COMPONENTES

Processo	Produtos	Insumos	Fornecedores	Clientes
Disseminação dos resultados da SUDENE.	Boletins, folders, mensagens para a imprensa, eventos promocionais, divulgação na internet, face book e twitter.	Projetos do FDNE e do FNE com amplitude regional, convênios e acordos celebrados, projetos estratégicos desenvolvidos, negociações estratégicas realizadas.	Unidades internas da SUDENE, Órgãos federais, Governos Estaduais e Municipais, empresas privadas, ONGs e OSCIPs.	Imprensa, empresas privadas, organismos internacionais de financiamento e investimento, Secretárias de Estado e de Municípios, Bibliotecas, ONGs, Universidades.
Imagem institucional	Decisões estratégicas de repercussão regional, tomadas em colegiados da SUDENE	Atas, relatórios e decisões implementadas pelos colegiados deliberativo e consultivos.	Conselhos Deliberativo e Comitês regionais das instituições financeiras federais, de articulação dos órgãos federais de atuação regional e das Secretarias de Estado da área de atuação da	Imprensa, empresas privadas, organismos internacionais de financiamento e investimento, Secretárias de Estado e de Municípios, Bibliotecas, ONGs, Universidades.

			SUDENE.	
--	--	--	---------	--

#### 7.1.4.4 – INDICADORES DE RESULTADOS

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>	<b>Prazo</b>	<b>Tipo de Indicador</b>
Interação com a Sociedade	Evolução do nº de consultas semestrais	Sistema interativo de disseminação de fatos e eventos	Permanente, com avaliação semestral	Capacidade
Comunicação interna	Avaliação censitária semestral da satisfação do servidor	100 % dos servidores da SUDENE	6 meses	Qualidade
Comunicação com a imprensa	Nº de informes publicados ou divulgados mensalmente pela imprensa dividido pelo total de informes disseminados no mês.	100%	mensal	Produtividade
Reconhecimento institucional	Pesquisa censitária sobre a percepção de segmentos da sociedade sobre a importância da SUDENE no processo de desenvolvimento regional	100 % dos entrevistados conhecedores e convencidos da importância da SUDENE.	anual	Qualidade

#### 7.1.4.5 – INDICADORES DE VERIFICAÇÃO

A unidade responsável será usuária dos resultados do desempenho alcançado, retratado por indicadores previamente escolhidos pela administração superior, no processo de monitoramento.

#### 7.1.5 - MACROPROCESSO: Desenvolvimento e Valorização do Servidor

##### 7.1.5.1 – UNIDADE GERENCIAL

Diretoria de Administração /Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos da SUDENE.

##### 7.1.5.2 – DESCRIÇÃO

Promoção da valorização do servidor da SUDENE por meio de avaliação sistemática de produtividade, dedicação, assiduidade, iniciativa e outros parâmetros, bem como, realização e acompanhamento dos resultados propiciados pela capacitação por competências e pelo enquadramento em Plano de Carreira, além da promoção da assistência à saúde junto ao servidor.

### 7.1.5.3 - ELEMENTOS COMPONENTES

Processo	Produtos	Insumos	Fornecedores	Clientes
Desenvolvimento e valorização do servidor	- Plano de carreira implementado; - Servidores capacitados; - Servidores habilitados para o desempenho de suas funções.	- Plano de Carreira; - Plano de Capacitação; - Grau de Capacitação.	-Secretaria Nac. de RH do MPO; -Coordenação-Geral de Rh do MI; -Servidores da SUDENE; - Escola Nacional de Adm. Pública.	Servidores da SUDENE

### 7.1.5.4 – INDICADORES DE RESULTADO

Indicador	Fórmula	Meta	Prazo	Tipo de Indicador
Satisfação do Servidor	Pesquisa censitária	100 %	Permanente com aplicação de pesquisa anual	Qualidade
Desempenho profissional	Pesquisa censitária	100 %	Permanente com aplicação de pesquisa anual	Qualidade

### 7.1.5.5 – INDICADORES DE VERIFICAÇÃO

- Grau de capacitação de servidores no exercício;
- Desempenho da capacitação no exercício;
- Nível de investimento em capacitação.

### 7.1.6 - MACROPROCESSO: Suporte Administrativo

#### 7.1.6.1 – UNIDADE GERENCIAL

Diretoria de Administração/Coordenação-Geral de Administração e Finanças/Coordenação de Orçamento, Contabilidade, e Finanças da SUDENE e Coordenação de Serviços Gerais.

#### 7.1.6.2 – DESCRIÇÃO

Promoção do suporte contábil, orçamentário e financeiro, bem como da infraestrutura e da logística necessárias ao bom funcionamento e ao exercício das funções e atividades da SUDENE.

### 7.1.6.3 - ELEMENTOS COMPONENTES

Processo	Produtos	Insumos	Fornecedores	Clientes
Execução orçamentária e financeira da SUDENE	Extratos do SIAFI e Tabelas para o acompanhamento e gestão dos recursos pelos diferentes níveis executivos da SUDENE.	PPA; LOA; LDO; PDNE; Decreto de Limites; Instruções e portarias da SOF e MI; Plano Operacionais Anuais da SUDENE; orientações da Diretoria colegiada da SUDENE e da sua unidade de Gestão Estratégica.	MPO/SOF; MPO/SPI; CGC/MI; Unidades da SUDENE	Superintendente, Diretores e gestores diversos da SUDENE.
Manutenção predial e suporte logístico	Funcionamento da infraestrutura básica (água, energia, elevadores, segurança, limpeza,	Avaliações mensais da unidade de engenharia e demandas das unidades internas.	Gestores e técnicos da SUDENE	Superintendente, Gestores e técnicos da SUDENE

	combate a incêndio), das condições de segurança estrutural e do atendimento às demandas de apoio logístico.			
Controle e acompanhamento dos pagamentos diversos, contratos e convênios.	Regularidade nas contas anuais da SUDENE	Lei de Responsabilidade Fiscal; Lei de Licitações; Exigências estabelecidas em atos normativos da STN ou recomendações dos órgãos de controle interno (Auditoria, CGU) e externos (TCU);	Demandas internas e fornecedores externos de insumos	Todas as unidades internas que lidam com contratos e convênios, fornecedores externos de insumos ou serviços.

#### 7.1.6.4 – INDICADORES DE RESULTADOS

Indicador	Fórmula	Meta	Prazo	Tipo de Indicador
Acompanhamento da Execução orçamentária	Acompanhamento tabular do executado em relação ao previsto	Execução de 100 % do orçamento	anual	Produtividade
Satisfação do usuário	Atendimento dos pedidos	100 %	mensal	Qualidade
Regularidade da Gestão	Atestado anual sobre a situação das contas, emitido pela CGU	0% de não conformidade e 100 % de regularidade	anual	Qualidade

#### 7.1.6.5 – INDICADORES DE VERIFICAÇÃO

- Percentual de recuperação/modernização da infraestrutura do prédio da SUDENE, seus anexos e arredores;
- Desempenho do orçamento executado na recuperação/modernização da infraestrutura do prédio da SUDENE, seus anexos e arredores.

#### 7.1.7 - MACROPROCESSO: Gestão Corporativa

##### 7.1.7.1 – UNIDADE GERENCIAL

Assessoria de Gestão Institucional e Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos da SUDENE.

##### 7.1.7.2 – DESCRIÇÃO

Promoção da gestão integrada da programação plurianual de atividades do Governo Federal, do seu planejamento institucional estratégico, orçamentário, bem como realização do controle, do acompanhamento e da avaliação dessas ações, por meio da promoção periódica e regular de reuniões de monitoramento, com a participação da administração superior da casa, elaboração periódica de planos gerenciais, bem como, promoção, de forma também integrada e internamente articulada, do desenvolvimento de novos processos gerenciais, provendo-os das normatizações necessárias ao seu bom funcionamento, conciliando essas práticas com um processo de capacitação para aperfeiçoamento técnico e gerencial.

### 7.1.7.3 - ELEMENTOS COMPONENTES

Processo	Produtos	Insumos	Fornecedores	Clientes
Controle e Acompanhamento da Programação Operacional	Resultados (indicadores e mapas de monitoramento) sobre a execução da programação finalística de apoio da SUDENE.	Programação executiva da SUDENE; Plano de Capacitação interno; PPA; LOA; LDO; e Decreto de Limites, PRDNE, dados da execução orçamentária e financeira.	SOF/MPO; CRH/SUDENE; SPI/MPO; DGE/MI; Conselho Deliberativo e unidades internas da SUDENE	Gestores e técnicos das Unidades internas da SUDENE
Programação Estratégica e Operacional	Resultados decorrentes do Plano Estratégico da SUDENE	Resultados das discussões internas, documento do GT/MI “Papel das Instituições de Desenvolvimento Regional”, trabalho do GT interministerial de criação da SUDENE e reuniões internas.	Políticas e planos setoriais de desenvolvimento regional (PNDR, Planos setoriais do Governo Federal, estudos e relatórios internos).	SUDENE e MI
Melhoria da Gestão	Projeto de melhoria da qualidade da gestão, incluindo capacitação e elaboração de novos processos.	Diagnósticos e reuniões internos.	Manuais da ENAP, estudos especializados e relatórios de entidades especializadas.	Gestores e técnicos das Unidades internas da SUDENE

### 7.1.7.4 – INDICADORES DE RESULTADOS

Indicador	Fórmula	Meta	Prazo	Tipo de Indicador
Grau de disponibilização de momentos de avaliação crítica com base na excelência na qualidade	Número de eventos de reflexão sobre a qualidade efetivamente realizados em relação ao número programado	Criar um núcleo da qualidade na SUDENE	1 ano	Produtividade
Grau de conhecimento da missão, visão e valores da SUDENE;	-N.º de servidores da SUDENE conhecedores da missão, visão, objetivos e projetos no final da pesquisa/ N.º total de servidores da SUDENE (base de cálculo anual);	-Aumentar para 80% o grau de conhecimento dos servidores sobre a missão, visão, valores, diretrizes e objetivos da SUDENE em um ano;	Acompanhamento semestral	Qualidade
Melhoria da Gestão	Pesquisa censitária com base em critérios que envolvem aspectos administrativos, regularidade legal, RH, financeiros, políticos, além de agilidade e rapidez	Obter a classificação mínima de “Bom “ na avaliação anual por meio de pesquisa de desempenho sobre a melhoria da Gestão.	anual	Qualidade

### **7.1.7.5 – INDICADORES DE VERIFICAÇÃO**

- Avaliação anual de desempenho institucional por meio dos indicadores de processos.

## **8- OBJETIVOS**

Foram escolhidos quatorze objetivos, distribuídos em quatro diretrizes, como prioritários para a execução programática da SUDENE:

### **8.1 - 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, inclusive aquela voltada para a inclusão na 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.

### **8.2 - 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.

### **8.3 - 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;

**Sub-objetivo 3.1.1 – Reestruturar as unidades gestoras.**

**Sub-objetivo 3.1.2 – Modernizar a Gestão.**

**Sub-objetivo 3.1.3 – Valorizar e qualificar os servidores.**

**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).

### **8.4 - 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 instrumento de atração de investimentos.

## **9 – PROJETOS**

Todos os projetos que venham a integrar este realinhamento devem ser reconhecidos como tal via aprovação pela Diretoria Colegiada e acompanhamento pelos ciclos (reuniões internas) de monitoramento.

O conjunto dos projetos, inclusive os inscritos em Restos a Pagar, compõe o Plano Anual de Ação da SUDENE.

## **10 - CONTROLE E MONITORAMENTO**

O Controle e o monitoramento dar-se-ão sobre a execução estratégica e sobre a operacional. Para tanto, foram formulados dois quadros, cujas explicações encontram-se a seguir.

### **10.1 – Da execução estratégica**

O quadro que se segue reúne um conjunto de informações que visam não só demonstrar o alinhamento entre os projetos em execução e as diretrizes estabelecidas, mas nortear (disciplinar) essa vinculação. Dele constam, de forma resumida, os principais elementos que identificam a diretriz, o objetivo e o projeto, cujos códigos serão utilizados no preenchimento e extraídos deste documento, acompanhado de informações gerais do projeto, com a identificação do servidor e da unidade responsável pela sua execução, bem como, os códigos do programa e da ação do Plano Plurianual ao qual está vinculado aquele projeto, possibilitando assim, o acompanhamento dessa programação no contexto da diretriz trabalhada. O segundo, mais adiante detalhado, irá reunir as informações do projeto.

Para facilitar a identificação dos códigos de programas e ações do PPA 2016-2019, foram encaminhadas a todas as unidades, tão logo o novo PPA foi aprovado, os quadros do SIOP relacionando os programas, iniciativas e objetivos nos quais constam atributos de execução para a SUDENE.



## 10.2 - Da execução operacional

O segundo quadro reúne detalhes gerenciais do projeto, bem como, da sua execução orçamentária e financeira. Ele apresenta informações sobre as etapas administrativas de sua execução, os responsáveis pela execução de cada etapa, prazos previstos e efetivamente consumidos, percentual de execução, além do registro de problemas verificados na execução do projeto e as ações corretivas encaminhadas. É importante frisar também, que esse é o mesmo quadro utilizado no monitoramento trimestral das ações do exercício e as orientações para o preenchimento, com exceção do número do projeto, são as mesmas lá mencionadas.

As orientações que se seguem se aplicam ao seu preenchimento:

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

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

Cada etapa é composta das seguintes informações:

- **Dados Gerais**
  - **Diretriz Estratégica:** número e nome.
  - **Objetivo Estratégico:** número e nome.
  - **Projeto N°:** Número do Projeto (observar no quadro, o exemplo sobre como será a numeração)
  - **Ano:** Ano em que se iniciou o projeto.
  - **Programa:** Informar o número e nome do programa do PPA.
  - **Ação:** Informar o número e nome da Ação inscrita no PPA.
  - **Objetivo da Ação:** Escrever, brevemente, qual o objetivo da ação.
  - **Diretoria Responsável:** Informar a diretoria que é responsável pela Ação.
  - **Diretor:** Informar quem é o atual diretor da diretoria.
  - **Subunidade Responsável:** Informar a unidade administrativa responsável pelo projeto.
  - **Gestor da Subunidade:** Informar quem é o atual gestor da unidade responsável pelo projeto.
  - **Problema (causa):** Informar qual a causa do problema que suscitou o projeto.
  - **Projeto:** Informar o nome do Projeto..
  - **Objetivo do Projeto:** Escrever, brevemente, o objetivo do projeto (lembrar que ele busca eliminar ou atenuar a causa do problema).
  - **Eixo Temático MI:** Preencher com o nome do eixo temático dentre os indicados no Mapa Estratégico do Ministério da Integração.
  - **Objetivo Estratégico MI:** Preencher com o objetivo estratégico do MI, extraído do Mapa Estratégico, dentro do qual se enquadra o objetivo do projeto.
  - **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:** Preencher com o responsável ou responsáveis (que está(ão) à frente) do projeto.
  - **Parceiros Institucionais:** Preencher com os parceiros institucionais relacionados ao projeto.
- **Dados Orçamentários (Valores em R\$ 1,00)**
  - **Fonte:** Preencher com a fonte orçamentária do projeto (“100”; “250”; “280” ou outra).
  - **Grupo de despesa:** Preencher com a natureza da despesa, podendo ser custeio (“33”) ou investimento (“44”).
  - **Modalidade:** Informar a modalidade que o projeto se encaixa (“90” aplicação direta; “50” instituições sem fins lucrativos; “30” estado; “40” Município).
  - **Valor Total do Projeto:** Informar o valor total previsto do projeto.

- **Dados Financeiros (Valores em R\$ 1,00)**
  - **Pago Até o Ano Anterior:** Valor do orçamento da União, pago até o último exercício.
  - **A Realizar no Exercício:** Quanto será realizado no exercício vigente.
  - **Orçamento Aprovado no Exercício:** Quanto foi aprovado (LOA+Créditos) para o exercício vigente.
  - **Valor Empenhado no Exercício:** Quanto foi empenhado pela SUDENE no exercício vigente.
  - **Valor Liberado no Exercício:** Quanto foi liberado pela SUDENE no exercício vigente.
  - **Saldo a Liberar:** Diferença entre o total aprovado no orçamento da União e pago nos anos anterior e atual ([Automático](#))
  - **Saldo a Empenhar no Exercício:** Quanto do orçamento aprovado ainda não foi empenhado pela SUDENE. ([Automático](#))
  - **Total Liberado Até o Exercício:** Valor liberado em anos anteriores, somado com o liberado no exercício vigente. ([Automático](#))
  
- **Etapas**
  - **Atividades/Etapas:** Corresponde ao desdobramento administrativo das etapas do projeto (ex.: elaboração de termo de referência, lançamento de licitação; abertura de propostas, contratação...)
  - **Responsável:** Identificar o responsável ou responsáveis pela etapa.
  
  - **Previsto:**
    - **Início:** Informar qual o início previsto para a etapa (dd/mm/aaaa).
    - **Fim:** Informar qual o fim previsto da mesma etapa (dd/mm/aaaa).
    - **Valor:** Informar qual o valor previsto para essa etapa.
  
  - **Realizado:**
    - **Início:** Informar quando a etapa de fato se iniciou.
    - **Fim:** Informar quando a etapa terminou.
  
    - **Valor:** Informar quanto está previsto na etapa e quanto foi gasto.
    - **Físico %:** Qual o percentual (0% a 100%) de execução física da etapa (adotar o cronograma de execução do projeto como referência e, em último caso, uma estimativa).
    - **Status:** Escolher dentre as opções (Concluído; Em andamento; Atrasado; Cancelado; e Paralisado), qual o status em que a etapa se encontra.
    - **Observação/Problemas:** Descrever, sucintamente, quando houver necessidade, os problemas encontrados no decorrer da execução da etapa. Os fatos motivadores de um atraso ou paralisação ou ainda, medidas que requeiram posição da Superintendência ou da Diretoria Colegiada para a superação de um entrave.
    - **Ações Corretivas:** Informar as medidas que deverão ser aplicadas para solucionar o problema anteriormente citado.
  
- **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 deve ser registrado o nº do ciclo no qual os dados serão analisados. Caso o projeto já venha sendo objeto de citação em ciclos de monitoramento do Ministério da Integração Nacional, constará como ciclo, para fins de contagem, o mesmo número adotado no Plano Operativo do MI, exemplo, 8º Ciclo. Caso o projeto nunca tenha constado de plano operativo do MI, ele será numerado na planilha da SUDENE como o primeiro.
  
- **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. A cor de fundo desse percentual representará, no slide de apresentação, o seu status global.

Os programas e ações do Plano Plurianual do Governo Federal, do período 2016-2019, para a SUDENE, com o seus respectivos códigos, estarão disponíveis na programação alocada à Autarquia conforme lei específica, destacando que, eventualmente, a critério da Secretaria de Orçamento Federal (SOF/MPOG), algumas ações poderão não constar da programação entre um ano e outro.



**MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL**  
**SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE**  
**ASSESSORIA DE GESTÃO INSTITUCIONAL**  
**PLANO DE AÇÃO (Ano)**

<b>Diretriz estratégica:</b>						<b>Número do Projeto:</b>					
<b>Objetivo estratégico:</b>						<b>Ano:</b>					
Programa do PPA:						Exo temático (MI):					
Ação do PPA:						Objetivo estratégico (MI):					
Objetivo da ação:											
Diretoria responsável:						Subunidade responsável:					
Diretor:						Gestor da subunidade:					
Problema (causa):											
Projeto:											
Objetivo do projeto:											

  

Dados Orçamentários	Fonte	Grupo de Despesa	Modalidade	Valor SUDENE no Projeto	Valor Total do Projeto	Valores Orçamentários/ Financeiros					
						Pago até o ano anterior					
						A realizar no exercício					
						Orçamento Aprov.no exercício (LOA+Créd.)					
						Valor Empenhado no Exercício					
						Valor liberado no Exercício					
						Saldo a liberar					
						Saldo a Empenhar no exercício					
						Total Liberado até o exercício					

  

<b>Previsão de Conclusão:</b>											
<b>Data Atualização:</b>											
<b>Responsáv(e)l(e)is técnico(s) pelo Projeto</b>											

  

N.E.	Atividades/ Etapas	Responsável	Previsto			Realizado				Status	Observação/Problemas	Ações Corretivas
			Início	Fim	Valor	Início	Fim	Valor	Físico %			
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
			<b>Valor Previsto:</b>		R\$ -	<b>Valor realizado:</b>		R\$ -	#DV/0!	<b>Status do Projeto</b>		

  

<b>Parceiros institucionais:</b>	
<b>Observações:</b>	

Legenda	
	A Iniciar
	Concluído
	Em Andamento
	Atrasado
	Cancelado
	Paralisado

## 11. MAPA ESTRATÉGICO

A velocidade das mudanças nas relações econômicas globais, fortemente afetadas por fatores conjunturais, como também, o impacto das políticas setoriais, das relações entre o setor público e a sociedade civil estão levando a constantes mudanças nas relações entre as organizações e na própria estrutura de governança do desenvolvimento, normalmente pouco explícita. Com isso mais esforços estimulando a interação entre essas organizações faz-se necessário, exigindo ações e projetos que contribuam proativamente para manter esse processo de mudança ao alcance dos atores envolvidos.

Esse dinâmico processo de mudança exige rápida adaptação institucional, flexibilidade organizacional, eficácia da gestão, tempestividade decisória e habilidades técnicas que somente uma estruturação e atuação estratégica podem oferecer.

Aliás, o aprendizado mostra que “a estratégia surge como fator primordial para atuar sobre essas mudanças proporcionando uma melhor e mais eficiente redefinição dos objetivos, além de ações favoráveis a serem implementadas, ou seja, caracteriza-se como o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos”.

Trata-se de um verdadeiro processo, que envolve toda a cadeia de comando da Autarquia e suas decisões. Essas decisões, que precisam se coadunar com a estratégia, devem revelar os caminhos, os objetivos, os projetos, enfim, os resultados que a sociedade reclama.

Dessa forma, o esforço está na fidelidade das decisões gerenciais à estratégia posta, e conseqüentemente, na atuação da SUDENE à estratégia, de forma a transformá-la em tarefa de todos, em princípio a ser continuamente seguido. Esse esforço fica facilitado na medida em que a administração superior esteja mobilizada e engajada na consecução das linhas sintetizadas pelo Mapa Estratégico.

Segundo diversos autores, “Mapas estratégicos têm a função de equilibrar idéias contraditórias, baseando-se em proposições diferenciadas de valores para os clientes, além de fornecer as reais estratégias do negócio, auxiliando ainda, na viabilização da união de forças para superação de problemas e dificuldades referentes a mudanças regionais, nacionais ou globais.”

O mapa estratégico da SUDENE, descreve de que forma ocorrem seus processos e as ações a serem postas em prática para a consecução dos objetivos e, por fim, o alcance dos resultados esperados.

Na página seguinte encontra-se um diagrama do que foi até aqui discutido, como proposta geral para aprofundamentos/realinhamentos futuros, e na última página, o mapa estratégico sintetizado, desse esforço de realinhamento.

**DIAGRAMA GERAL DE VINCULAÇÕES ENTRE DIFERENTES NÍVEIS DE DEMANDAS ESTRATÉGICAS**

**VISÃO DE FUTURO:** Ser a instituição de referência na promoção do desenvolvimento regional, detentora de credibilidade e do conhecimento da realidade sócio-econômica e ambiental da sua área de atuação, com suficiente autonomia financeira para atender as demandas regionais.

**MISSÃO:** Articular e fomentar a cooperação das forças sociais representativas para promover o desenvolvimento incluyente e sustentável do Nordeste, a preservação cultural e a integração competitiva da base econômica da Região nos mercados nacional e internacional.

**RESULTADOS**

Promover a competitividade sistêmica da base produtiva do Nordeste

Universalizar o acesso a ativos estratégicos

Promover a excelência técnica e a qualidade da gestão na SUDENE

Fortalecer a imagem da SUDENE

**PROCESSOS INTERNOS**

Promover o planejamento do desenvolvimento regional

Realizar a promoção social e desenvolvimento sub-regional

Promover o fomento do desenvolvimento regional

Melhorar a gestão corporativa

Promover o desenvolvimento e a valorização do servidor

Melhorar o suporte administrativo

Promover a comunicação social e a imagem institucional

**RECURSOS**

Aumentar a competitividade do setor produtivo, fortalecendo cadeias e APL's, estimulando a inovação, articulando-os a investimentos estruturadores.

Fortalecer a infraestrutura regional, inclusive aquela voltada para a inclusão da cadeia produtiva.

Estimular a melhoria da qualidade da educação formal em todos os níveis.

Viabilizar soluções inovadoras e sustentáveis para o Semiárido

Modernizar a gestão e promover a valorização dos servidores e a capacitação por competências.

Aperfeiçoar a governança de TI e garantir a segurança da informação e comunicação.

Fortalecer a comunicação interna e externa, bem como as articulações institucionais (parcerias, sinergias, formação de redes).

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

Inserir a abordagem regional nas políticas nacionais, particularmente em relação ao semiárido.

Fortalecer as administrações públicas.

Promover a sustentabilidade ambiental

Apoiar na atuação do sistema regional de Defesa Civil

Recuperar e modernizar as instalações internas, melhorando a segurança do ambiente de trabalho

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