



# RELATÓRIO DE GESTÃO 2020



MINISTÉRIO DO  
DESENVOLVIMENTO REGIONAL





MINISTÉRIO DO  
DESENVOLVIMENTO REGIONAL





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

**RELATÓRIO DE GESTÃO  
DO EXERCÍCIO DE 2020**

Relatório de Gestão do exercício de 2020, apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade, como prestação de contas anual a que esta Unidade Jurisdicionada está obrigada aos termos do parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal, e elaborado de acordo com as disposições da Instrução Normativa TCU nº 84/2020 e da Decisão Normativa TCU nº 187/2020.

**COORDENAÇÃO GERAL DE GESTÃO INSTITUCIONAL**

Recife, 2021

## Lista de siglas

- **ABDI:** Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial;
- **APAE:** Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Recife-PE;
- **API's:** Arranjos Produtivos Locais;
- **ASCOM:** Assessoria de Comunicação Social e Marketing Institucional;
- **BCB:** Banco Central do Brasil;
- **BNDES:** Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social;
- **CAD:** Comissão de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho;
- **CCE:** Certificado de Conclusão do empreendimento;
- **CESTI:** Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação;
- **CFA:** Conselho Federal de Administração;
- **CGAF:** Coordenação-Geral de Logística, Administração e Finanças;
- **CGCP:** Coordenação-Geral de Cooperação e Articulação de Políticas;
- **CGEE:** Centro de Gestão e Estudos Estratégicos;
- **CGEP:** Coordenação-Geral de Estudos e Pesquisas, Avaliação, Tecnologia e Inovação;
- **CGDF:** Coordenação-Geral de Fundos de Desenvolvimento e Financiamento;
- **CGDS:** Coordenação-Geral de Promoção do Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente;
- **CGGI:** Coordenação-Geral de Gestão Institucional;
- **CGGP:** Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas;
- **CGTI:** Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação;
- **CGU:** Controladoria-Geral da União;
- **CINEP:** Companhia de Desenvolvimento da Paraíba;
- **COCF:** Coordenação de Orçamento, Contabilidade e Finanças;
- **CODANORTE:** Consórcio Intermunicipal para o Desenvolvimento Ambiental Sustentável do Norte de Minas;
- **CONDEL:** Conselho Deliberativo da Sudene;
- **COVID:** Corona Vírus Disease (Doença do Coronavírus);
- **DAD:** Diretoria de Administração;
- **DBGG:** Dívida Bruta do Governo Geral;
- **DFIN:** Diretoria de Gestão de Fundos, Incentivos e de Atração de Investimentos;
- **DPLAN:** Diretoria de Planejamento e Articulação de Políticas;
- **EaD:** Ensino a distância;
- **ENDES:** Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social;
- **FDNE:** Fundo de Desenvolvimento do Nordeste;
- **FNE:** Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste;
- **GSISTE:** Gratificações Temporárias das Unidades dos Sistemas Estruturadores da Administração Pública Federal;
- **IBGE:** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística;
- **IFPB:** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba;
- **IGM/CFA:** Índice de Governança Municipal;
- **IN:** Instrução Normativa;
- **IRPJ:** Imposto de Renda Pessoa Jurídica;
- **LAI:** Lei de Acesso à Informação;
- **LDO:** Lei de Diretrizes Orçamentárias;
- **LOA:** Lei Orçamentária Anual;
- **MDR:** Ministério do Desenvolvimento Regional;
- **MPOG:** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão;
- **OMS:** Organização Mundial de Saúde;
- **PAPT:** Programa Água para Todos;
- **PASS:** Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal;
- **PEC:** Proposta de Emenda à Constituição;
- **PDA:** Plano de Dados Abertos;
- **PDP:** Plano de Desenvolvimento de Pessoas;
- **PIB:** Produto Interno Bruto;
- **PIGIRS:** Plano Intermunicipal de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos;
- **PNAD:** Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios;
- **PNDP:** Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas;
- **PNDR:** Política Nacional de Desenvolvimento Regional;
- **PNUD:** Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento;
- **PPA:** Plano Pluriannual (Governo Federal);
- **PPP:** Plano de Providências Permanentes;
- **PRDNE:** Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste;
- **QVT:** Qualidade de Vida no Trabalho;
- **RAP:** Restos a pagar não processados;
- **RMA:** Relatório de Movimentação de Almoxarifado;
- **RMB:** Relatório de Movimentação de Bens;
- **RP:** Restos a pagar;
- **SEI:** Sistema Eletrônico de Informações;
- **SIAFI:** Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal;
- **SIPOC:** (Ferramenta para mapear processos; do inglês, Fornecedores, Insumos, Processos, Produtos e Clientes);
- **Sudene:** Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste;
- **TCU:** Tribunal de Contas da União;
- **UAIQ:** Unidade de Auditoria Interna Governamental;
- **UGs:** Unidades Gestoras;
- **UO:** Unidade Orçamentária;

## Lista de figuras

- **Figura 1** - Eixos, Programas e Projetos do PRDNE: **11**
- **Figura 2** - Mapa da Área de Atuação da Sudene - Regiões Geográficas Intermediárias: **11**
- **Figura 3** - Diagrama representativo da estrutura orgânica da Sudene: **17**
- **Figura 4** - Diagrama representativo da estrutura de governança da Sudene: **18**
- **Figura 5** - Representação da Cadeia de Valor: **19**
- **Figura 6** - Representação das 3 linhas de defesa: **27**
- **Figura 7** - Processos Finalísticos da Auditoria Geral: **29**
- **Figura 8** - Modelo de gestão da Sudene: **42**
- **Figura 9** - Comitês relacionados ao Condel: **42**
- **Figura 10** - Localização dos Colegiados na Estrutura da Sudene: **43**
- **Figura 11** - Ciclo da Auditoria: **44**
- **Figura 12** - Atos normativos para enfrentamento do COVID-19: **45**
- **Figura 13** - Ações futuras para melhoria das atividades correcionais no âmbito da Sudene: **46**
- **Figura 14** - Instrumentos com restos a pagar 2020: **64**
- **Figura 15** - Valores liquidados em 2020: **64**
- **Figura 16** - Principais desafios e ações futuras na gestão das licitações e contratos: **66**
- **Figura 17** - Sustentabilidade nas contratações e aquisições: **66**
- **Figura 18** - Diretrizes e Objetivos estratégicos aos quais se alinham as licitações e contratações: **66**
- **Figura 19** - Modelo de Governança de TIC: **68**
- **Figura 20** - Histórico da segurança da informação: **71**
- **Figura 21** - Principais Desafios Gestão de TI: **71**
- **Figura 22** - Ações de Pessoas pautadas no PGT/TRANSFORMAGOV: **74**
- **Figura 23** - Avaliação de Desempenho dos Servidores: **75**
- **Figura 24** - Campanha de Vacinação dos Servidores da Sudene em 2020: **76**
- **Figura 25** - Ação de realização de exames RT - PCR para coronavírus: **76**

## Lista de tabelas

- **Tabela 1** - Custos com Serviços Prediais: **67**

## Lista de quadros

- **Quadro 1** - Competências da Sudene, estabelecidas pelo art. 4º da Lei Complementar no 125/2007: **16**
- **Quadro 2** - Macroprocessos Finalísticos: **20**
- **Quadro 3** - Macroprocessos de Suporte: **21**
- **Quadro 4** - Principal referencial de Política de Governo adotado na materialização das ações da Sudene: **23**
- **Quadro 5** - Análises de conformidade prévia nos atos de gestão do FDNE em 2020: **29**
- **Quadro 6** - Relatórios de Auditoria interna concluídos em 2020 por linhas de atuação: **30**
- **Quadro 7** - Matriz de riscos e oportunidades de origem interna: **31**
- **Quadro 8** - Matriz de riscos e oportunidades de origem externa: **34**
- **Quadro 9** - Parâmetros de probabilidade e impacto do risco: **36**
- **Quadro 10** - Estratégia de resposta ao risco: **36**
- **Quadro 11** - Tipo de impacto que o risco produz na Instituição: **36**
- **Quadro 12** - Pesquisa de Satisfação dos Usuários: **38**
- **Quadro 13** - Tipo de Manifestação segundo o meio, em 2020: **39**
- **Quadro 14** - Mapa estratégico da Sudene com distribuição dos projetos segundo Diretrizes e Objetivos Estratégico: **41**
- **Quadro 15** - Processos Administrativos Disciplinares a Instaurar Processos por Situação Atual: **45**
- **Quadro 16** - Principais Projetos: **48**
- **Quadro 17** - Resoluções da Diretoria Colegiada aprovando Consultas Prévias em 2020: **62**
- **Quadro 18** - Consultas Prévias em análise na Sudene em 31/12/2020: **62**
- **Quadro 19** - Convênios firmados em 2020 – Emendas parlamentares: **63**
- **Quadro 20** - Distribuição dos gastos administrativos da Sudene em 2020: **65**
- **Quadro 21** - Montante de Recursos aplicados em Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC: **69**
- **Quadro 22** - Contratações mais relevantes de recursos de TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação: **69**
- **Quadro 24** - Principais iniciativas (Sistemas e projetos) e resultados de TI (por área de negócio): **70**
- **Quadro 25** - Relatório de Execução do PDP Exercício 2020 (Jan – Dez): **75**
- **Quadro 26** - Novos valores Remuneração dos estagiários: **76**
- **Quadro 27** - Comparação Da Execução: **79**
- **Quadro 28** - Programas Orçamentários – Valores Empenhados/Descentralizados 2020: **81**
- **Quadro 29** - Categoria Econômica – Valores Empenhados/Descentralizados 2020: **83**
- **Quadro 30** - Grupo de Natureza de Despesa – Valores Empenhados/Descentralizados 2020: **83**
- **Quadro 31** - Quadro 49 – Restos a Pagar (RP) de Exercícios Anteriores: **87**

## **Lista de gráficos**

- **Gráfico 1** - Número de Pleitos de Incentivos Fiscais Aprovados: **12**
- **Gráfico 2** - Liberações de recursos do FDNE de 2016 a 2020: **12**
- **Gráfico 3** - Pleitos Aprovados em 2020 (Modalidade Implantação): **60**
- **Gráfico 4** - Pleitos Aprovados em 2020 (Modalidade Modernização): **60**
- **Gráfico 5** - Pleitos Aprovados em 2020 (Demais Modalidades): **61**
- **Gráfico 6** - Liberações do FDNE 2016 a 2020: **63**
- **Gráfico 7** - Gastos Administrativos 2020: **66**
- **Gráfico 8** - Distribuição de Servidores por Gênero e Faixa Etária: **72**
- **Gráfico 9** - Distribuição da Força de Trabalho por área de atuação: **73**
- **Gráfico 10** - Distribuição de Despesa com Pessoal: **74**
- **Gráfico 11** - Quantitativo de servidores vacinados contra a Gripe Influenza: **76**
- **Gráfico 12** - Comparativo da execução orçamentária, por programa, em percentual, no período 2019-2020: **81**
- **Gráfico 13** - Representação dos valores empenhados por programas orçamentários, em percentual: **82**
- **Gráfico 14** - Valores empenhados/descentralizados de ações orçamentárias do Programa 2217 em 2020: **82**
- **Gráfico 15** - Valores empenhados/descentralizados de ações orçamentárias do Programa 0032 em 2020: **82**
- **Gráfico 16** - Valores empenhados/descentralizados para pessoal: **83**
- **Gráfico 17** - Valores empenhados/descentralizados para outras: **84**
- **Gráfico 18** - Valores empenhados/descentralizados para despesas de capital, por elemento de despesa, em 2020: **84**
- **Gráfico 19** - Representação dos valores inscritos em Restos a Pagar Processados: **86**
- **Gráfico 20** - Representação dos valores inscritos em Restos a Pagar Não Processados: **86**

## **Lista de anexos**

- **Anexo A** - Relatórios de Gestão dos Agentes Operadores do Fundo de Desenvolvimento do Nordeste.

## Lista de links

**Gestão Institucional:**

<https://www.gov.br/Sudene/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/gestao-institucional>

**Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste:**

<https://www.gov.br/Sudene/pt-br/assuntos/prdne>

**Ranking do IGM/CFA 2020:**

<https://www.gov.br/Sudene/pt-br/assuntos/projetos-e-iniciativas/ranking-igm-2020>

**Reuniões do Conselho Deliberativo da Sudene:**

<https://www.gov.br/Sudene/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/conselho-deliberativo/reunioes>

**Competências e o Organograma da Sudene:**

<https://www.gov.br/Sudene/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/competencias-e-organograma>

**Acompanhamento do Projeto de Lei nº 6163/2019 (que institui o PRDNE):**

<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2230650>

**Programas e Ações Orçamentárias:**

<https://www.gov.br/Sudene/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas>

**Plano de Integridade:**

<https://www.gov.br/Sudene/pt-br/centrais-de-conteudo/plano-de-integridade-Sudene-pdf>

**Carta de Serviços:**

<https://www.gov.br/Sudene/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/carta-de-servicos>

**Relatório de Monitoramento (2º Ciclo de 2020):**

<https://www.gov.br/Sudene/pt-br/centrais-de-conteudo/relatorio2ciclodemonitoramentoSudene2020.pdf>

**Composição da Diretoria da Sudene:**

<https://www.gov.br/Sudene/pt-br/composicao>

**Comissão de Ética da Sudene:**

<https://www.gov.br/Sudene/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/comissao-de-etica-da-Sudene>

**Plano de Dados Abertos:**

<https://www.gov.br/Sudene/pt-br/acesso-a-informacao/dados-abertos/plano-de-dados-abertos-pda>

**Ouvidoria:**

<https://www.gov.br/Sudene/pt-br/canais-de-atendimento/ouvidoria>

**Incentivos Fiscais:**

<https://www.gov.br/Sudene/pt-br/assuntos/incentivos-fiscais>

**FDNE:**

<https://www.gov.br/Sudene/pt-br/assuntos/fdne>

**Transparência Servidores:**

[Servidores – Português \(Brasil\) \(www.gov.br\)](https://www.gov.br/Servidores)

**Transparência e Prestação de Contas – 2020**

<https://www.gov.br/Sudene/pt-br/acesso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/2020>

# Sumário

## Mensagem inicial

### Mensagem do superintendente da Sudene



## Visão geral organizacional e ambiente externo

### 1.1 Identificação da Sudene

### 1.2 Estrutura organizacional

### 1.3 Estrutura de governança

### 1.4 Modelo de negócios

#### 1.4.1 Cadeias de valor

#### 1.4.2 Principais macroprocessos e processos

### 1.5 Políticas de governo adotadas pela Autarquia

### 1.6 Ambiente externo

### 1.7 Materialidade das informações



## Riscos e oportunidades

### 2.1 Riscos e oportunidades

#### 2.1.1 Estrutura de gerenciamento de riscos

#### 2.1.2 Riscos específicos e resultados

#### 2.1.3 Riscos e oportunidades percebidos pela Instituição

#### 2.1.4 Fontes dos riscos e oportunidades

### 2.2 Relacionamento com as partes interessadas e com a sociedade

#### 2.2.1 Aferição do grau de satisfação dos cidadãos-usuários

#### 2.2.2 Relacionamento com a sociedade

### 2.3 Perspectivas



## Governança, estratégia e desempenhos

### 3.1 Estratégia

### 3.2 Apoio da estrutura de governança à capacidade de geração de valor

#### 3.2.1 Composição da estrutura de Governança

#### 3.2.2 Composição da Alta administração

#### 3.2.3 Decisões e responsabilidades

#### 3.2.4 Modelo de atuação

#### 3.2.5 Colegiados

#### 3.2.6 Instâncias colegiadas internas de governança

#### 3.2.7 Atores internos e medidas adotadas para a integridade dos procedimentos organizacionais

### 3.3 Resultados e desempenho da gestão

#### 3.3.1 Metas e indicadores de período

#### 3.3.2 Instrumentos de Ação da Sudene

#### 3.3.3 Resultados das Áreas de Apoio



## Informações orçamentárias, financeiras e contábeis

# MENSAGEM DO SUPERINTENDENTE





## Caro leitor,

O presente Relatório de Gestão, elaborado na forma de relato integrado, é produto da construção coletiva do capital intelectual da Sudene e apresenta os temas mais relevantes, tendo como finalidade mostrar os resultados alcançados no ano de 2020. Outro objetivo é facilitar o acesso da sociedade à prestação de contas da Autarquia de forma transparente, sendo o signatário o responsável pela integridade, fidedignidade e completude das informações aqui apresentadas.

A Sudene tem como finalidade institucional, promover o desenvolvimento incluente e sustentável de sua área de atuação e a integração competitiva da base produtiva regional, na economia nacional e internacional, e uma área de atuação que corresponde a cerca de 21% do território nacional. Nesse espaço de dimensões continentais, caberiam com sobra países como Alemanha, Finlândia, Itália, Inglaterra, Escócia, Irlanda do Norte, País de Gales, Grécia, Portugal, Áustria, Irlanda, Dinamarca, Suíça e Bélgica juntos.

### Pandemia Covid-19

Diante do cenário de emergência mundial devido à pandemia causada pelo novo coronavírus, foram exigidas do poder público medidas excepcionais tanto no combate direto à doença quanto aos seus efeitos socioeconômicos. Os efeitos na economia podem ser expressos por inúmeros indicadores, como na queda do PIB, aumento da taxa de desocupação, aumento da dívida pública, entre inúmeros outros. Para entender mais os efeitos da pandemia em específico sobre a Área de Atuação da Sudene, foi contratada uma pesquisa qualitativa e quantitativa, cujo objetivo é levantar informações sobre a atual situação do setor produtivo da região e seus desdobramentos para a sociedade. Tal pesquisa está em desenvolvimento e se espera que já produza resultados a partir de abril de 2021, atuando como norte das ações da Superintendência.

Internamente, a Sudene cumpriu com as normas de saúde Pública ao se adaptar às restrições de mobilidades decorrentes do combate à Covid-19, tendo instituído trabalho remoto entre os meses de março a julho de 2020, e um regime de trabalho híbrido, com horário reduzido presencialmente, ao longo do restante do exercício de 2020, situação que se mantém até a elaboração deste Relatório.

### Realinhamento Estratégico

No último trimestre de 2019 se iniciou o realinhamento do planejamento estratégico, que teve continuidade em 2020. Entre os avanços foram rediscutidas a missão, valores institucionais e diretrizes, que devem se relacionar com os 6 eixos propostos pelo PRDNE, nosso principal referencial nessa revisão. Mas enquanto o novo realinhamento ainda não é estabelecido, continuamos no uso dos referenciais do planejamento estratégico até então vigentes.

Desta forma, em 2020 mantivemos nossas cadeias de valor baseadas nos marcos estratégicos que já vinham sendo adotados, naturalmente atualizando as entregas à sociedade. Como é sabido, a Autarquia adota em seu planejamento estratégico 4 diretrizes: a promoção da competitividade sistêmica da base produtiva regional; a universalização do acesso a ativos estratégicos; a promoção da excelência técnica e da qualidade da gestão; e o fortalecimento de sua imagem, além de 14 objetivos estratégicos e pode ser acessado também no endereço eletrônico <https://www.gov.br/Sudene/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/gestao-institucional>. No decorrer deste relatório serão apresentados mais detalhes sobre essas diretrizes e os objetivos que as acompanham. O leitor também conhecerá os principais projetos que no decorrer de 2020 mereceram nossa especial atenção.

### Instrumentos de Ação

A Sudene tem como modelo de atuação a articulação, a negociação e a mobilização, tripé fundamental na concretização de nosso primeiro passo na viabilização do Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste (PRDNE). A proposta de encaminhamento do Projeto de Lei desse plano foi aprovada

pelo Conselho Deliberativo em maio de 2019 e encontra-se em tramitação no Congresso Nacional como PL nº 6163/2019.

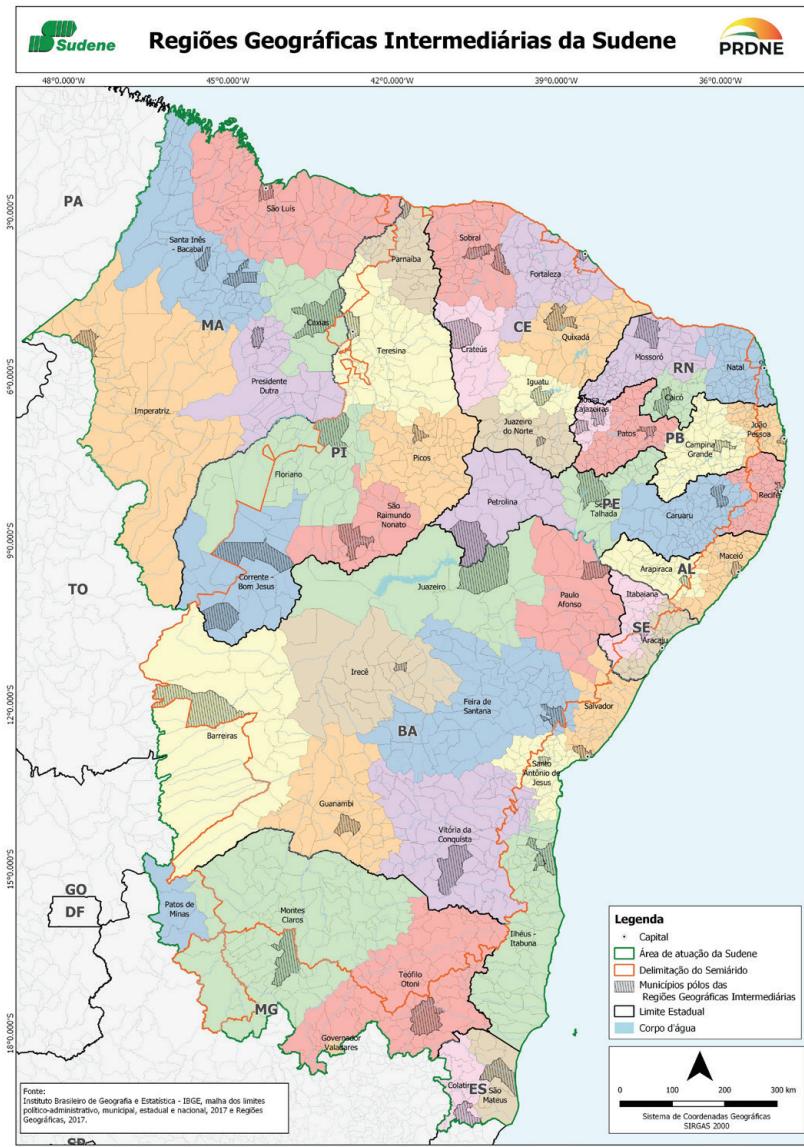
O PRDNE é um dos instrumentos de ação da Sudene, conforme Lei Complementar nº 125/2007, e apresenta uma agenda de desenvolvimento para os próximos 12 anos, tendo vigência de quatro anos. Foi articulado com base em seis eixos estratégicos, Inovação, Desenvolvimento de capacidades humanas, Dinamização e diversificação produtiva, Desenvolvimento social, Conservação Ambiental e Segurança Hídrica e Desenvolvimento institucional. A Inovação é o eixo condutor do Plano, sendo considerada a escolha estratégica para reposicionar a produção e circulação de riqueza na região.

Figura 1 - Eixos, Programas e Projetos do PRDNE



Outro aspecto propositivo do Plano é a sua abordagem territorial, cuja proposta é a utilização das regiões geográficas intermediárias do IBGE como quadro de referência. O objetivo é o fortalecimento das cidades nordestinas, sobretudo aquelas situadas na base da rede urbana, e aquelas de articulação intermediária, como tentativa à desconcentração e à interiorização do desenvolvimento regional a partir da consolidação e fortalecimento de uma rede policêntrica de cidades. Para mais detalhes sobre o plano, suas estratégias, diretrizes, programas, projetos e ações, além dos estudos que o embasaram, segue link para acesso na nossa página: <https://www.gov.br/Sudene/pt-br/assuntos/prdne>.

Figura 2 - Mapa da Área de Atuação da Sudene - Regiões Geográficas Intermediárias



Como estratégia execução dos projetos e ações indicativas listados no PRDNE, a Sudene vem articulando com parceiros externos. Foi firmado Acordo de Cooperação Técnica (ACT) com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), cujo principal objetivo é o planejamento e a implementação de ações conjuntas para a viabilização dos projetos do Plano, com foco no fomento à estruturação de parcerias público-privadas e concessões, e está previsto para o ano de 2021 a elaboração de estudos de pré-viabilidade de projetos que possam ser utilizados subsídios para a estruturação desses Projetos junto ao Banco.

A Sudene também firmou em 2020, no escopo das atividades de implementação do PRDNE, ACT com o Conselho Federal de Administração (CFA), que objetiva, entre outras coisas, a utilização do Índice de Gestão Municipal do CFA como ferramenta de gestão para os governos municipais na Área de Atuação da Sudene. Como resultado dessa parceria, foi disponibilizado o ranking dos municípios da Área de Atuação da Sudene conforme o Índice de Governança Municipal (IGM/CFA), computado pelo Conselho, publicado em <https://www.gov.br/Sudene/pt-br/assuntos/projetos-e-iniciativas/ranking-igm-2020> .

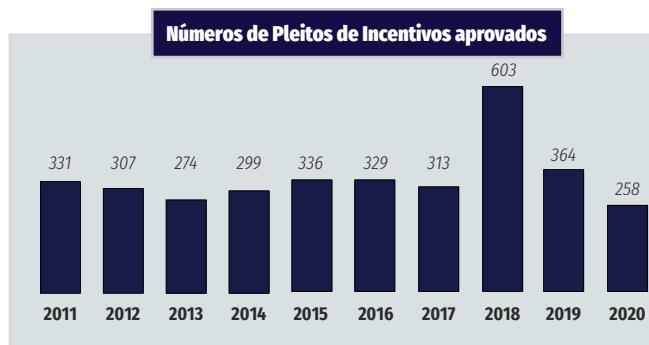
Paralelamente a isso, a Sudene continuou atuando no gerenciamento dos incentivos Fiscais, do Fundo de Desenvolvimento do Nordeste (FDNE) e na administração do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE).

Por meio dos Incentivos e Benefícios Fiscais da Redução de 75% do Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas e adicionais não restituíveis, do Reinvestimento de 30% do IRPJ para depósitos no Banco do Nordeste, e da Isenção do IRPJ e adicionais não restituíveis para pleitos enquadrados no programa de inclusão digital do Governo Federal. Só em 2020 foram apoiados 258 pleitos, incluídos os de Redução de 75% do IRPJ e os de Reinvestimento de 30% do IRPJ.

Cabe lembrar que a existência do Incentivo fiscal, assim como os Fundos de desenvolvimento e de financiamento, visa equilibrar a relação dos fatores de produção entre os estados da área de atuação, reconhecidamente mais frágeis, e as regiões mais desenvolvidas do nosso País, além de promover a atração de novos investimentos, daí a referência trazida pelo art. 43 da Constituição Federal de 1988, em particular o parágrafo 2º.

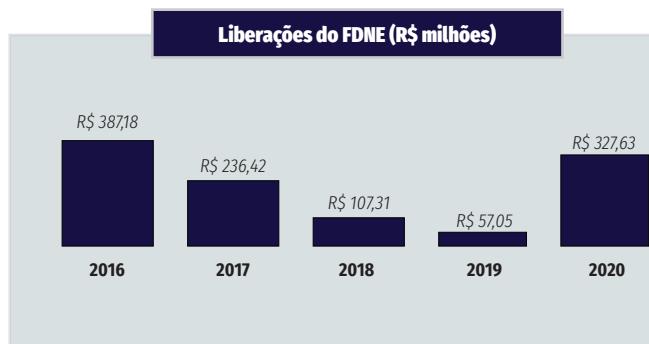
Conforme o número de pleitos de incentivos fiscais aprovados nos últimos anos, representado no Gráfico 1, se percebe que historicamente, o ano de 2020 foi aquele com menor demanda, o que pode ser explicado pelo desaquecimento da economia, e consequentemente, menores investimentos na capacidade produtiva.

Gráfico 1 - Número de Pleitos de Incentivos Fiscais Aprovados



O Fundo de Desenvolvimento do Nordeste (FDNE), em 2020, aprovou seis projetos que, com uma participação acumulada de R\$ 694,8 milhões, trouxeram para a área de atuação da Autarquia investimentos da ordem de R\$ 1,15 bilhão. No Gráfico 2, consta a evolução das liberações de recursos do Fundo aos Projetos contratados.

Gráfico 2 - Liberações de recursos do FDNE de 2016 a 2020



Outro instrumento de atuação da Sudene, o Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE), teve contratações ao longo do ano de 2020, R\$ 25,84 bilhões. Em 2020, dado o contexto da pandemia de Covid-19, e como forma de minimizar os impactos na economia regional, foi criada uma linha de crédito emergencial com recursos do FNE, sendo disponibilizado R\$ 3 bilhões em recursos para capital de giro e recursos para investimentos.

Em 2020, outra frente de atuação da Sudene propiciou materialidade à finalidade institucional: as emendas parlamentares, sendo celebradas 12 convênios relativos a Emendas, baseados na Ação Orçamentária 7K66, totalizando R\$ 4.814.779,85. Ainda sobre a execução de Emendas Parlamentares, a Sudene liberou, em 2020, R\$ 19.926.345,00, referente a convênios firmados em exercícios anteriores.

#### Orçamento

A Lei Orçamentária Anual de 2020 – LOA/2020 consignou dotação orçamentária no valor de R\$ 60.909.210,00, e entre acréscimo de créditos suplementares, de outros créditos recebidos e cancelamento efetuado, teve dotação final de R\$ R\$ 73.632.356,00. Desse total, foram empenhadas/descentralizadas R\$ 69.235.161,61, e pagas despesas no total R\$ 41.974.633,00, correspondente a 94,03% e 57,01% do autorizado na LOA, respectivamente. Inclui todas as Unidades Gestoras (UGs) que utilizaram os créditos orçamentários da Unidade Orçamentária (UO) 53203, considerando que nesse exercício não houve descentralização para a UG da Sudene.

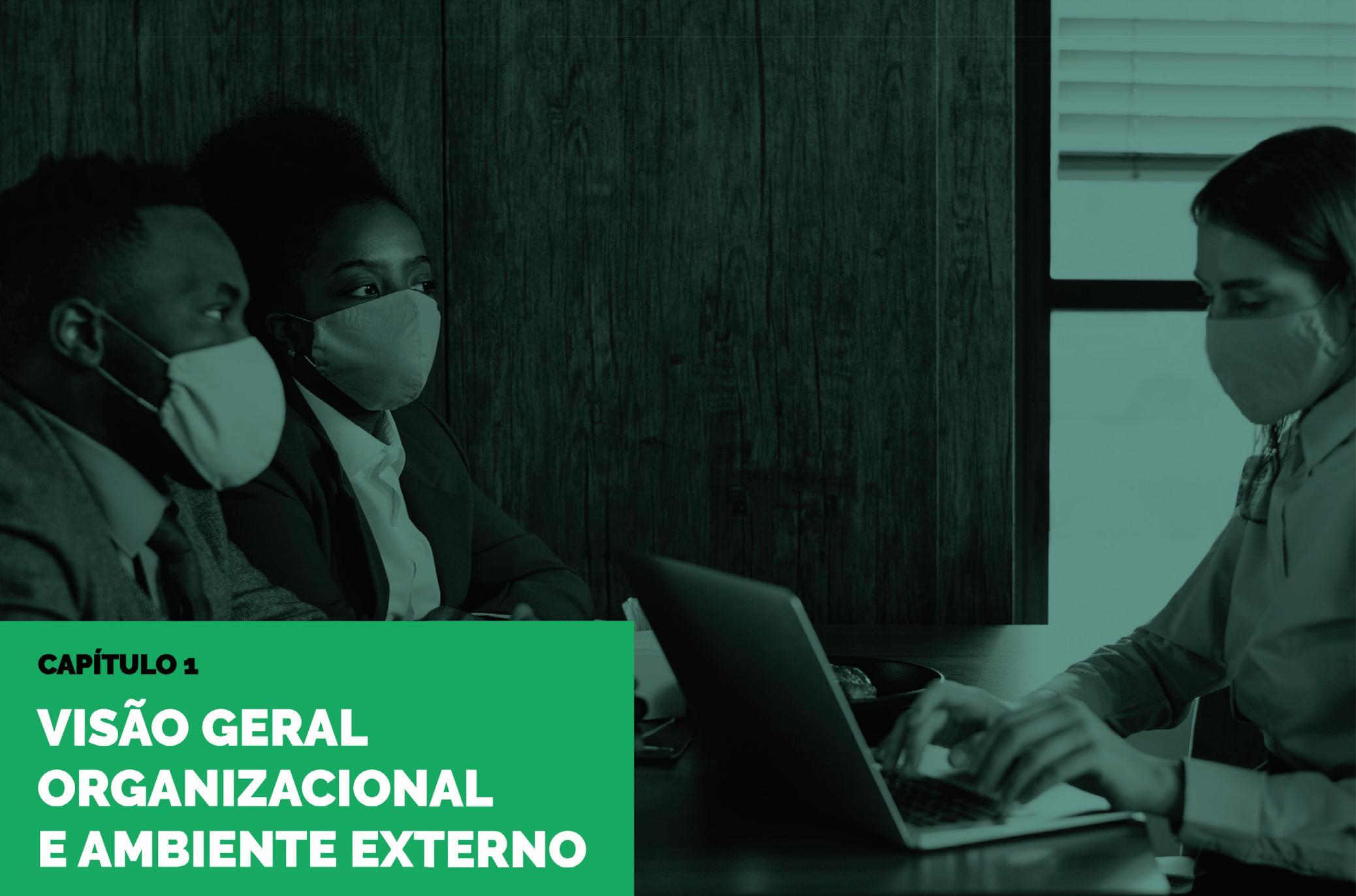
#### Riscos e Perspectivas

Na Sudene, é entendido que a gestão de riscos é tarefa de todos. Neste sentido, a Autarquia tem desenvolvido diversas atividades como forma de atuar frente aos desafios encontrados. Ainda que seja uma responsabilidade de todos que fazem a Sudene, três unidades se destacam nesse processo, a Ouvidoria, a Auditoria Geral e a Coordenação Geral de Gestão Institucional. O processo de governança da Sudene obedece aos princípios de direção, controle, direitos e responsabilidades, tendo como referencial básico a Lei de Acesso à Informação (LAI) e orientações normativas e complementares.

Como forma de planejar a atuação da Autarquia frente aos possíveis desvios ao alcance de seus objetivos, a Matriz de Riscos referente ao exercício anterior foi revisada, incluindo também possíveis riscos positivos na sua análise. Com fins didáticos, buscou-se separar aqueles de origem interna dos externos, e a partir de sua análise e avaliação, foram apontadas ações que possam fornecer razoável segurança no alcance dos objetivos da Sudene. Além dessas etapas, é importante destacar a comunicação sobre os riscos identificados e avaliados com as partes interessadas, sendo um processo de caráter informativo e consultivo cujo objetivo é assegurar que as percepções dos interessados sejam consideradas pela Autarquia.

Para o ano de 2021, o foco da atuação da Sudene será na busca da exploração de oportunidades, internas e externas. Internamente, a Autarquia se voltará para o processo de inovação organizacional, destacando-se o Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado (TransformaGov) e o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). No contexto macro, há uma expectativa de diminuição dos impactos da pandemia e por consequência, reaquecimento da economia. Além disso, o retorno das sessões e comissões do Congresso Nacional são pontos fundamentais para as discussões e aprovação do Projeto de Lei que institui o PRDNE.

Por fim, ressaltamos que as informações são trazidas de forma mais clara e com maior objetividade, com foco nos resultados e nas efetivas entregas à sociedade, de modo a permitir ao leitor maior compreensão sobre os temas apresentados. Além do mais, esse formato está em linha com as determinações e orientações do Tribunal de Contas da União, com vistas ao atendimento da obrigatoriedade constitucional de prestação de contas a que a Sudene está subordinada. ■



## CAPÍTULO 1

# VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO

1.1

## Identificação da Sudene

A Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (Sudene) é unidade de natureza Autárquica Especial, criada pela Lei Complementar nº 125, de 03 de janeiro de 2007. Integrante do Sistema de Planejamento e de Orçamento Federal, a Autarquia tem sede na cidade de Recife (PE) e é vinculada ao Ministério do Desenvolvimento Regional. Ela atua nos estados do Maranhão, do Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia, que compõem a Região Nordeste, e parte norte dos estados de Minas Gerais e Espírito Santo, que integram a região Sudeste. Sua cobertura espacial está descrita pelo art. 2º da citada Lei. Essa abrangência compreende 1.990 municípios e uma área de 1.789.582,1 km<sup>2</sup>, equivalente a quase um continente europeu inteiro. Inscrita nesse espaço se encontra o Semiárido, uma sub-região de características edafoclimáticas únicas no País, composta por 1.262 municípios que abrangem 10 estados, do Maranhão ao Norte de Minas-Gerais, conforme as Resoluções nº 107 e nº 115, sancionadas respectivamente nas datas de 27 de julho e 23 de novembro de 2017, disponível no site da Sudene, no endereço abaixo:

<https://www.gov.br/Sudene/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/conselho-deliberativo/reunoes>.

Seu funcionamento passou por diversas regulamentações desde 2007, sendo o Decreto nº 8.276, de 27 de junho de 2014, o vigente. O regimento que regula em detalhes o funcionamento da Sudene, assim como o mencionado decreto, sua lei de criação e a representação gráfica de sua estrutura estão disponíveis no endereço eletrônico

<https://www.gov.br/Sudene/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/competencias-e-organograma>.

A Sudene, nos termos do art. 3º da Lei Complementar nº 125/2007 tem como finalidade: promover o desenvolvimento incluente e sustentável de sua área de atuação e a integração competitiva da base produtiva regional na economia nacional e internacional.

A atuação da Autarquia e seus instrumentos estão fundamentados no art. 43 da Constituição Federal de 1988, na Lei Complementar antes citada, e se relacionam transversalmente com o § 1º do art. 165 e o art. 174 da referida Constituição, que firma o planejamento como determinante para o setor público e indicativo para o setor privado, e na nova Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR) conforme o Decreto nº 9.810, de 30 de maio de 2019.

São instrumentos de ação da Autarquia, conforme definido no Art. 5º da Lei Complementar nº 125/2007, o Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste (PRDNE), o Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE) e o Fundo de Desenvolvimento do Nordeste (FDNE). O PRDNE, cuja proposta do projeto de lei foi aprovada pela Resolução CONDEL nº 127, de 24 de maio de 2019, nesse momento se encontra em tramitação em Comissão Especial criada em 13 de fevereiro de 2020 na Câmara Federal, sob o título de PL nº 6163/2019 (<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2230650>). Cabe destacar que o ritmo da tramitação foi afetado pelas medidas emergenciais de mitigação dos efeitos do Coronavírus no País, tendo sido solicitada tramitação em regime de urgência em 28/07/2020.

Além dos instrumentos expressamente previstos na citada Lei Complementar, a Sudene dispõe de incentivos e benefícios fiscais e financeiros, definidos em lei. O detalhamento, a legislação básica e as atribuições da Autarquia, podem ser consultadas em <https://www.gov.br/Sudene/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/competencias-e-organograma>.

A execução orçamentária e financeira da Autarquia em 2020, baseou-se na Lei nº 13.898, de 11 de novembro de 2019 (LDO), que fixou as diretrizes para a elaboração e execução da lei orçamentária de 2020, e na Lei nº 13.978, de 17 de janeiro de 2020 (LOA) que estimou a receita e fixou a despesa da União para 2020.

No início de cada ano a Coordenação-Geral de Gestão Institucional, unidade vinculada à Superintendência, atualiza e disponibiliza em página da Sudene, a síntese dos principais programas e ações do PPA, colocando-os no endereço eletrônico <https://www.gov.br/Sudene/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas>

A Sudene baseia a sua atuação em 12 objetivos relacionados pelo art. 4º da Lei Complementar nº 125/2007.

Quadro 1 – Competências da Sudene, estabelecidas pelo art. 4º da Lei Complementar nº 125/2007

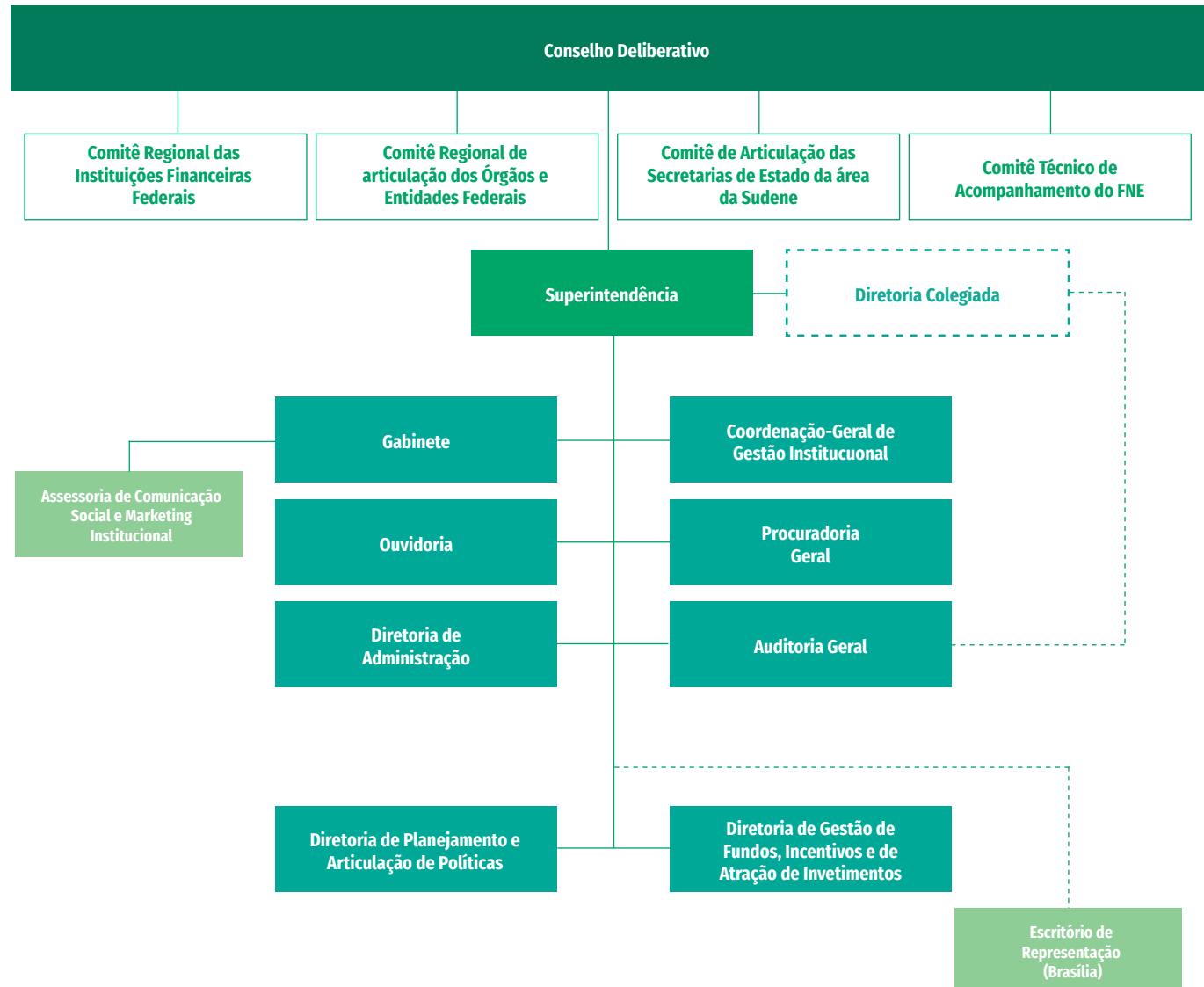
<b>I</b>	Definir objetivos e metas econômicas e sociais que levem ao desenvolvimento sustentável de sua área de atuação;	<b>V</b>	Articular as ações dos órgãos públicos e fomentar a cooperação das forças sociais representativas de sua área de atuação de forma a garantir o cumprimento dos objetivos e metas de que trata o inciso I do caput deste artigo;	<b>IX</b>	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;
<b>II</b>	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;	<b>VI</b>	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;	<b>X</b>	Promover programas de assistência técnica e financeira internacional em sua área de atuação;
<b>III</b>	Propor diretrizes para definir a regionalização da política industrial que considerem as potencialidades e especificidades de sua área de atuação;	<b>VII</b>	Nos termos do inciso anterior, em articulação com o Ministério do Desenvolvimento Regional, assessorar o Ministério da Economia 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 (denominações das pastas ministeriais alteradas pela Lei nº 13.844, de 18 de junho de 2019);	<b>XI</b>	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
<b>IV</b>	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;	<b>VIII</b>	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;	<b>XII</b>	Promover o desenvolvimento econômico, social e cultural e a proteção ambiental do semiárido, por meio da adoção de políticas diferenciadas para a sub-região.

1.2

## Estrutura organizacional

A estrutura organizacional segue o que foi estabelecido pelo Decreto nº 8.276, de 27 de junho de 2014, e alterações posteriores, adiante representada, conforme Figura 3.

Figura 3 - Diagrama representativo da estrutura orgânica da Sudene

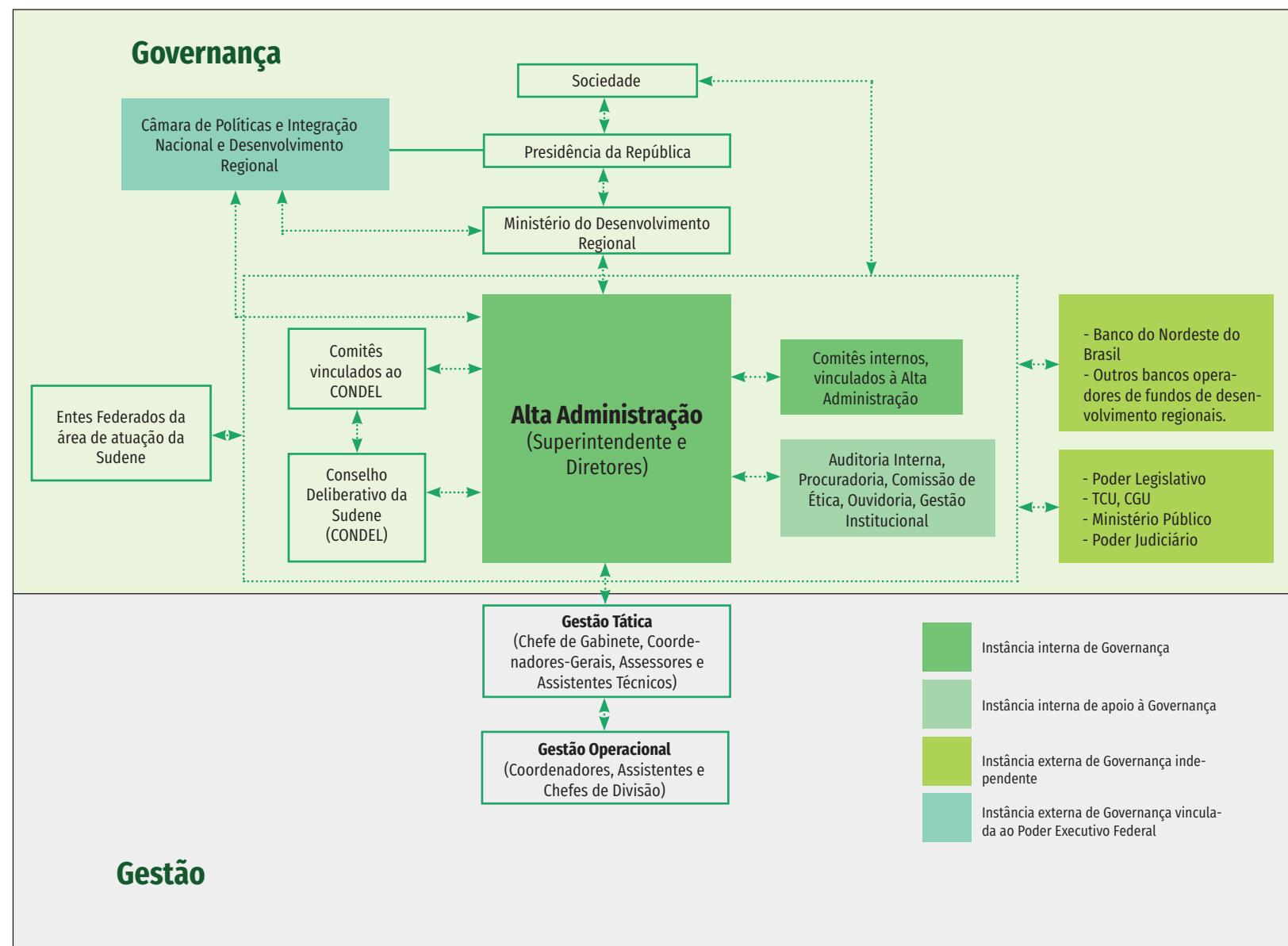


## 1.3

## Estrutura de governança

O modelo de governança corporativa da Sudene pode ser visto no diagrama da Figura 4, com a representação das principais instâncias internas e externas de governança. Esse modelo apresenta, os diversos atores que atuam nas funções de governança e gestão da Sudene e como se relacionam para a realização de sua missão.

Figura 4 - Diagrama representativo da estrutura de governança da Sudene



## 1.4

## Modelo de negócios

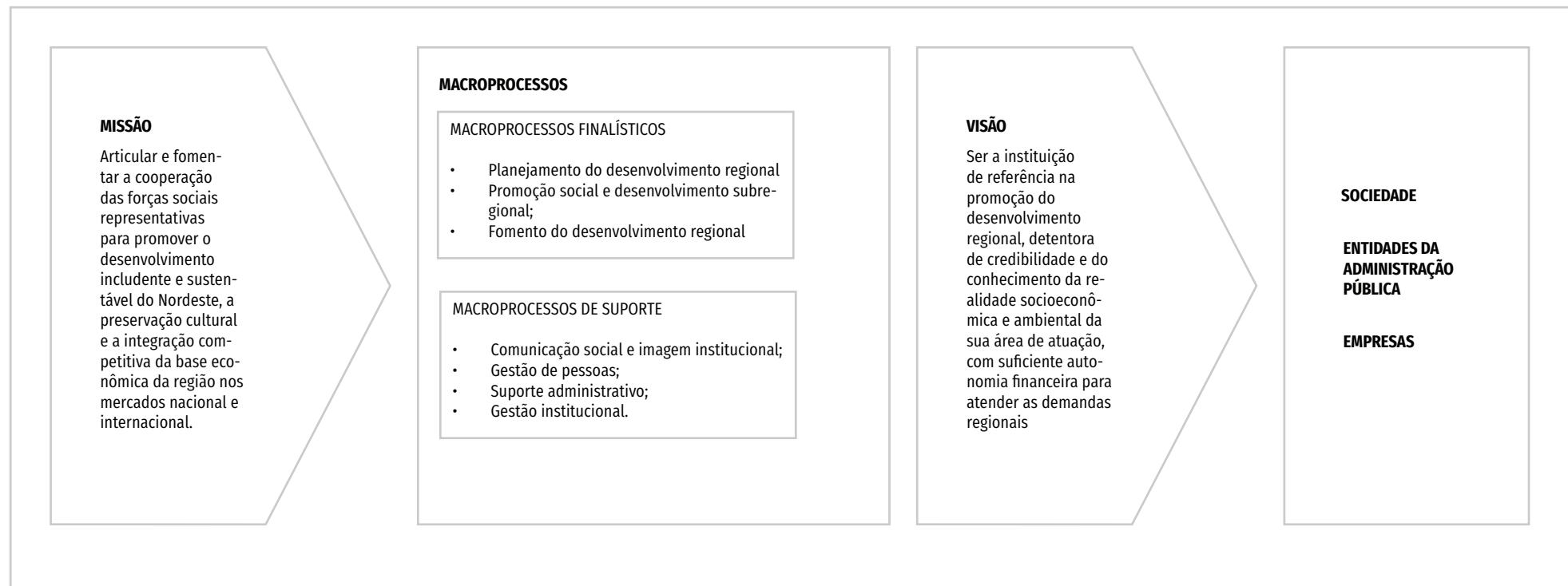
O modelo de negócios da Sudene está representado por suas cadeias de valor. Elas representam os esforços finalísticos e de suporte, ou apoio, a serem empregados nas entregas à sociedade. Por sua vez, refletem o que estabelece a finalidade, as competências e a missão da Sudene anteriormente mencionados. Ademais, com a aprovação da proposta de Lei do Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste pelo Congresso Nacional, um novo modelo de entregas deverá ser sistematizado, haja vista o impacto deste Plano na execução da política pública na área de atuação da Autarquia.

## 1.4.1

## Cadeias de valor

A Cadeia de Valor da Sudene apresenta os macroprocessos pelos quais a instituição cumpre a sua Missão, gerando valor público para a população, as empresas e as entidades da administração pública referentes à sua área de atuação. Assim, apoiando-se no que está disciplinado em sua estrutura regimental, no regimento interno e no planejamento estratégico, relacionou-se três macroprocessos finalísticos e quatro macroprocessos de suporte, conforme Realinhamento Estratégico da Sudene, 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, e prorrogado até que o novo realinhamento estratégico entre em vigor conforme deliberação da Diretoria Colegiada na 249ª reunião realizada em 01/12/2016.

Figura 5 - Representação da Cadeia de Valor



Com o objetivo de se esclarecer os Macroprocessos listados na Figura 05, segue o detalhamento dos sete macroprocessos, sendo três finalísticos e quatro de suporte, conforme os Quadros 02 e 03. Para o detalhamento dos Macroprocessos, utilizou-se a Metodologia SIPOC (do inglês, Fornecedores, Insumos, Processos, Produtos e Clientes), sendo cada um destes desdobrados em seus processos. A decisão de uso desta metodologia se baseou na facilitação da visualização geral e clara dos principais pontos que compõem os processos, tornando de mais fácil entendimento suas entradas, saídas, clientes e fornecedores.

Quadro 02 – Macroprocessos Finalísticos

MACROPROCESSOS FINALÍSTICOS	FORNECEDORES	INSUMOS	PROCESSO	PRODUTOS	CLIENTES
Planejamento do Desenvolvimento Regional	Universidades, Institutos de Pesquisa, federações patronais, Órgãos Federais, Governos Estaduais e Municipais.	Pesquisas de campo, estudos acadêmicos, dados primários, Diretrizes das Políticas Nacionais e Planos Plurianuais	Pesquisas, Estudos e Avaliação	Diagnósticos, relatórios temáticos, propostas de políticas, de planos e de programas, prioridades para os instrumentos da Sudene;	Órgãos Federais, Governos Estaduais e Municipais, Universidade, Institutos e Fundações de Estudo e Pesquisa e sociedade.
Planejamento do Desenvolvimento Regional	Universidades, Institutos de Pesquisa, federações patronais, Órgãos Federais, Governos Estaduais e Municipais.	Pesquisas de campo, estudos acadêmicos, dados primários, Diretrizes das Políticas Nacionais e Planos Plurianuais	Elaboração de Políticas, Planos e Programas	Planos, Políticas Públicas, Programas	Órgãos Federais, Governos Estaduais e Municipais, e sociedade.
Promoção Social e Desenvolvimento Subregional	Órgãos Federais, Governos Estaduais e Municipais, Universidade, Institutos e Fundações de Estudo e Pesquisa, Associações de Classe, Confederações Nacionais, integrantes do Sistema S e Instituições Federais Financeiras.	Estudos e pesquisas, diretrizes de políticas, linhas de financiamento para apoio a APLs, estudos de Confederações e integrantes do Sistema S, Instituições Federais Financeiras.	Estruturação de APLs e Cadeias Produtivas	APLs e cadeias produtivas estruturadas, pessoal capacitado e infraestrutura apoiada.	Secretarias Estaduais e Municipais, Entidades do 3º Setor, Universidades.
Fomento do Desenvolvimento Regional	Empreendedores, unidades internas, MDR, Bancos operadores do FDNE.	Diretrizes e prioridades, orçamento aprovado e demandas apresentadas.	Operação do Fundo de Desenvolvimento do Nordeste (FDNE)	Projetos implementados, e operando regularmente, e cadeias produtivas fortalecidas.	Sudene, Secretarias Estaduais e Municipais, ministérios setoriais, TCU, ONGs, Bancos Operadores, MDR, CONDEL/Sudene, Universidades, empresas e sociedade
Fomento do Desenvolvimento Regional	Empresas, entidades de pesquisa e unidades da Receita Federal onde estão jurisdicionadas as empresas pleiteantes.	Pleitos apresentados e aprovados, estudos setoriais realizados.	Concessão de Incentivos e Benefícios Fiscais	Fortalecer Cadeias Produtivas, com incentivo a inovação, gerando emprego e renda	Empresas, ministérios setoriais, TCU, RFB, Estados e Municípios, Universidades, Federações Patronais, Institutos de Ensino e Pesquisa.
Fomento do Desenvolvimento Regional	BNB, ETENE/BNB, Universidades, IPEA, IBGE, estados e municípios da AAS, TCU e Ministérios Setoriais	Relatórios de avaliação e estudos setoriais.	Gestão do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE)	Projetos implementados, e operando regularmente, e cadeias produtivas fortalecidas.	Sudene, Secretarias Estaduais e Municipais, ministérios setoriais, TCU, ONGs, Bancos Operadores, MDR, CONDEL/Sudene, Federações Patronais e Universidades.
Fomento do Desenvolvimento Regional	Empresas, secretarias estaduais de desenvolvimento econômico, ministérios setoriais, bancos e agências de investimento, IPEA e IBGE.	Estudos de mercado, eventos sobre oportunidades de investimento, missões internacionais, pleitos apresentados	Promoção e Captação de Investimentos	Boletins, folders, drops para imprensa, eventos promocionais, divulgação na internet.	Empresas, Federação de Indústria, Ministérios setoriais, Governos Estaduais e Municipais, agências estaduais de desenvolvimento, investidores internacionais.

Quadro 03 – Macroprocessos de Suporte

MACROPROCESSOS DE SUPORTE	FORNECEDORES	INSUMOS	PROCESSO	PRODUTOS	CLIENTES
Comunicação Social e Imagem Institucional	Unidades Internas da Sudene, Órgãos Federais, Governos Estaduais e Municipais, Empresas	Projetos do FDNE, dados do FNE e de incentivos fiscais. Convênios e acordos celebrados. Planos de Desenvolvimento, Dados da Gestão Institucional.	Disseminação dos resultados da Sudene	Produção documental da Sudene (relatórios, boletins, estudos, planos, decisões coelgadas, regulamentos, dados estatísticos) para divulgação na internet e em redes sociais.	Imprensa, entidades da administração pública, empresas, organismos internacionais. Universidades e Institutos de Pesquisa, Sociedade.
Comunicação Social e Imagem Institucional	Órgãos internos e MDR.	Política de Comunicação do Governo Federal, plano de comunicação da Sudene, Documentos Internos (atas, relatórios, planos, decisões, boletins temáticos)	Imagen Institucional	Produção documental da Sudene (relatórios, boletins, estudos, planos, decisões coelgadas, regulamentos, dados estatísticos) para divulgação na internet e em redes sociais.	Imprensa, entidades da administração pública, empresas, organismos internacionais. Universidades e Institutos de Pesquisa, Sociedade.
Gestão de Pessoas	Unidades internas da Sudene, Secretaria de Gestão do Ministério da Economia, Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do MDR, servidores da Sudene, sistemas estruturantes do SIAFI, SIAPE/SIGEPE, ENAP.	Cadastro dos servidores. Política de Desenvolvimento de Pessoal, Plano de Carreira, Plano Anual de Capacitação, Relatório de acompanhamento da saúde do servidor, dotações orçamentárias, avaliação de desempenho.	Desenvolvimento e Valorização do Servidor	Servidores capacitados, critérios para habilitação de cargos. Folha de Pagamento, cadastro atualizado de servidores.	Servidores da Sudene.
Suporte Administrativo	ME/SOF, Diretoria da Sudene, Coordenação-Geral de Contabilidade do MDR, Unidades internas da Sudene.	PPA, LOA, LDO, PRDNE, dotações orçamentárias. Decreto de Limites, Instruções e portarias da SOF/ME e MDR, Planos Operativos da Sudene, solicitações de liberações para convênios. Termos de Cooperação, TEDs, solicitações referentes a projetos do FDNE, orientações da Diretoria Colegiada.	Execução Orçamentaria e Financeira	Extratos do SIAFI e Tabelas para o acompanhamento e gestão dos recursos pelos diferentes níveis executivos da Sudene, Notas Técnicas, Extratos de depósito do SIAFI para entidades externas	Unidades de contabilidade de estados e municípios, MDR, Agentes Operadores do FDNE (BNB, BB e CEF), Alta administração da Sudene.
Suporte Administrativo	Gestores e técnicos da Sudene	Avaliações do funcionamento do prédio e necessidades das unidades quanto a suporte logístico.	Controle da Administração Condominal e Suporte Logístico	Suporte ao condomínio no funcionamento da infraestrutura básica e do atendimento às demandas do apoio logístico	Gestores e Técnicos da Sudene e Visitantes.

Quadro 03 – Macroprocessos de Suporte (continuação)

MACROPROCESSOS DE SUPORTE	FORNECEDORES	INSUMOS	PROCESSO	PRODUTOS	CLIENTES
Supporte Administrativo	Unidades internas, prestadores de serviço, entidades estaduais e municipais e empresas.	Faturas, Pedido de liberação de recursos, LRF, Lei de Licitações, Sistemas Estruturantes do SIAFI, SGEP, SPIUNET, Atos normativos da STN, Recomendações dos órgãos de controle interno e externo.	Pagamentos	Conformidade das contas, integridade da gestão financeira	Credores, servidores, Entidades de Controle Interno e Externo
Gestão Corporativa	SOF/ME, CGGP/Sudene, SECEX/MDR, Conselho Deliberativo, Diretoria Colegiada e unidades internas da Sudene	Planos operativos da Sudene, Plano Anual de Capacitação, PPA, LOA, LDO, Decreto de Limites, PRDNE	Controle e Acompanhamento da programação	Relatório com os resultados sobre a execução da programação finalística e de apoio da Sudene,	Diretoria Colegiada, Gestores e técnicos das Unidades Internas da Sudene.
Gestão Corporativa	Diretoria Colegiada, unidades internas	Decisões (atas e resoluções) da Diretoria Colegiada, Plano de Dados Abertos, Plano de Integridade, Planejamento Estratégico da Sudene, Políticas e Planos de Desenvolvimento Regional, estudos e relatórios internos	Programação Estratégica e Operacional	Relatórios Gerenciais e propostas deliberativas.	Sudene, MDR e Condel/Sudene.
Gestão Corporativa	Diretoria Colegiada, unidades internas. Órgãos de Controle interno e externo.	Pesquisas sobre boas práticas de gestão, relatório de avaliação gerencial do TCU, avaliações de desempenho institucional.	Melhoria da Gestão	Projeto de Melhoria da qualidade da gestão (capacitação, reconhecimento e mérito, aperfeiçoamento de processos, gestão de riscos)	Gestores e Técnicos da Sudene.

## 1.5

**Políticas de Governo adotadas pela Autarquia**

As principais políticas de governo adotadas pela Autarquia em 2020 têm associação direta com a materialização de suas entregas à sociedade sendo baseadas na LDO, instituída pela Lei nº 13.898, de 11 de novembro de 2019, e a LOA, instituída pela Lei nº 13.978, de 17 de janeiro de 2020. Com base nisso, coube à Sudene, naquele ano, a execução da programação a seguir. As metas e resultados associados ao programa citado estão descritas nos ciclos de monitoramento da Sudene descritos no endereço <https://www.gov.br/Sudene/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/gestao-institucional>.

Quadro 4 - Principal referencial de Política de Governo adotado na materialização das ações da Sudene

<b>Programa 2217 - Desenvolvimento Regional, Territorial e Urbano</b>	
<b>Objetivo 1194:</b> Estimular o desenvolvimento de territórios, cidades e regiões, ampliando a estruturação produtiva e urbana, e a provisão de serviços públicos para a redução das desigualdades socioeconômicas, em múltiplas escalas.	
<b>AÇÕES VINCULADAS:</b> <b>Ação 0355</b> – Financiamento de projetos do setor produtivo no âmbito do FDNE <b>Ação 20NC</b> - Operação e Manutenção de Unidades de Produção para Apoio aos Arranjos Produtivos Locais – APLs <b>Ação 20WQ</b> – Gestão da Política de Desenvolvimento Regional e Ordenamento Territorial; <b>Ação 214S</b> – Estruturação e Dinamização de Atividades Produtivas; <b>Ação 4640</b> - Capacitação de Recursos Humanos para a competitividade;	<b>Ação 8340</b> – Desenvolvimento da rede Regional de Inovação; <b>Ação 8902</b> – Promoção de Investimentos em Infraestrutura Econômica; <b>Ação 8917</b> – Fortalecimento das Administrações Locais; <b>Ação 7K66</b> - Apoio a Projetos de Desenvolvimento Sustentável Local Integrado (ação tipificada como Projeto e relativa a Emendas Parlamentares)

Fonte: Coordenação-Geral de Gestão Institucional da Sudene

A área de atuação da Sudene é formada pelos nove estados que compõem a região Nordeste, por 168 municípios do norte do estado de Minas Gerais e por 28 municípios do norte do estado do Espírito Santo, totalizando 1.990 municípios, com uma área de 1.789.582,1 km<sup>2</sup>. Estimativas populacionais do IBGE apontam uma população de 60.943.302 habitantes na área de atuação da Sudene, em 2020. Contido na área de atuação da Sudene há o semiárido, que é composto por 1.262 municípios e possui 27.806.440 habitantes, de acordo com estimativas populacionais do IBGE para o ano de 2019.

Na área de atuação da Sudene estão presentes quatro dos seis biomas brasileiros, são eles: Amazônia, Caatinga, Cerrado e Mata Atlântica. O bioma Caatinga é o bioma de maior abrangência na área de atuação da Sudene e é o único bioma exclusivamente brasileiro. De acordo com a Agência Nacional de Águas - ANA - há seis regiões hidrográficas na área de atuação da Sudene: Região Hidrográfica do Tocantins-Araguaia, Região Hidrográfica do Atlântico Nordeste Ocidental, Região Hidrográfica do Parnaíba, Região Hidrográfica do Atlântico Nordeste Oriental, Região Hidrográfica do São Francisco e Região Hidrográfica do Atlântico Leste.

O ano de 2020 foi marcado pela pandemia causada pelo novo coronavírus, tendo sido reconhecido no Brasil o estado de calamidade pública em 20/03/2020 (Decreto Legislativo nº 6/2020), após a declaração da Organização Mundial da Saúde (OMS) como pandemia, em 11/03/2020. Este acometimento à saúde pública resultou e ainda resulta em impactos e desafios para todos os setores da sociedade.

Segundo números divulgados pelo Ministério da Saúde, até o dia 03 de fevereiro de 2021, o Brasil tinha um total acumulado de 9.339.420 casos confirmados de Covid-19 e 227.563 óbitos, dos quais 23,6% (2.203.149 casos) e 22,8% (51.968 óbitos), respectivamente, estão na região Nordeste. No dia da consulta, o painel ainda indicava a região como aquela com menor mortalidade, totalizando 91,1 mil mortos a cada 100 mil habitantes, frente a média nacional de 108,3.

Os efeitos da pandemia sobre a economia brasileira podem ser observados a partir dos dados divulgados pelo IBGE sobre o Produto Interno Bruto - PIB. Apesar do registro de um crescimento expressivo de 7,7% no terceiro trimestre com relação ao trimestre anterior, na comparação com o terceiro trimestre de 2019 o resultado de 2020 é 3,9% menor. Além disso, o acumulado nos últimos quatro trimestres registra uma queda de 3,4%, com uma perspectiva de queda geral do PIB para o ano de 2020 de 4,4%, segundo o Relatório da Inflação do quarto trimestre do Banco central do Brasil (BCB).

Em relação aos dados de emprego e renda, conforme divulgado na PNAD Contínua, a Taxa de Desocupação alcança o patamar mais alto no trimestre de julho a setembro de 2020, chegando a 14,6%, no mesmo período é calculada a uma Taxa de Subutilização de 30,3%. Já em relação ao rendimento médio das pessoas ocupadas, a pesquisa estima em R\$ 2.517,00 no trimestre de setembro a novembro de 2020, registrando redução de 2,7% frente ao trimestre de junho a agosto de 2020 e crescimento de 4,0% relação ao mesmo trimestre do ano anterior.

Dado esse contexto e embora haja alguns estudos e pesquisas que buscam aferir os efeitos decorrentes da pandemia da Covid-19 no Brasil, como é o caso da PNAD COVID-19 desenvolvida pelo IBGE, ou mesmo as pesquisas focadas no setor produtivo, como as pesquisas mensais da Indústria, Comércio e Serviços também do IBGE, são escassos os estudos com recortes regionais mais abrangentes, como para a região Nordeste ou a área de atuação da Sudene, que, ao mesmo tempo, permitam obter um entendimento com maior precisão dos efeitos adversos da pandemia nos territórios e obter uma visão consolidada sobre os desafios do setor produtivo e o impacto social da crise.

Para suprir essa lacuna, a Sudene realizou em 2020 a contratação de uma pesquisa qualitativa e quantitativa com o objetivo de levantar informações sobre a atual situação do setor produtivo da região e seus desdobramentos para a sociedade. A proposta tem como finalidade entender quais são os desafios, demandas e perspectivas, da sociedade, de entes públicos, empresas e associações para nortear as ações da Sudene para o adequado enfrentamento e superação da crise na região, crise essa que tem consequências tanto econômicas quanto sociais.

Notadamente para o setor produtivo, a pesquisa busca identificar quais são os principais desafios enfrentados pelos produtores, empreendedores (formais e informais) e empresários, quais ações foram seguidas para o enfrentamento da crise e quais são as perspectivas e necessidades dos setores agropecuário, industrial, comercial e de serviços para o pós-crise.

Do ponto de vista social, é fundamental compreender os efeitos da crise econômica agravada pela interrupção das atividades sobre a situação de emprego e a renda das famílias, em especial em relação aos impactos sobre os trabalhadores informais. Bem como, dimensionar quais são os desdobramentos das medidas de isolamento social adotadas como instrumento de contenção da pandemia sobre a saúde e educação da população. Além de dimensionar o impacto das ações de preservação da renda das famílias, como o auxílio emergencial concedido pelo governo. Com essas informações, almeja-se identificar a extensão da vulnerabilidade da população em decorrência da crise.

A pesquisa está em desenvolvimento e há a expectativa que produza resultados, e portanto, auxilie como balizador das atividades da Autarquia a partir do mês de Abril de 2021.

Outro aspecto fundamental que vai além dos impactos no setor produtivo e na sociedade é o forte impacto nas contas públicas. Já que as medidas de combate à pandemia demandaram tanto gastos diretos na saúde pública quanto gastos mitigadores dos impactos da pandemia. Somado aos gastos, o impacto se deu também nas receitas, que no acumulado de 2020 teve uma queda real de 13,1%, fruto do enfraquecimento da atividade econômica e das renúncias e diferimentos praticados pelo governo. Como resultado, as constas do governo central registraram um déficit fiscal de R\$ 743,1 bilhões em 2020, segundo dados divulgados pelo tesouro Nacional, frente a uma previsão de 124,1 bilhões. Adicionalmente, ressalta-se que a Dívida Bruta do Governo Geral (DBG) atingiu, em dezembro de 2020, 89,3% do PIB nacional. Tal cenário fiscal trás desafios adicionais para a formulação e implementação de política pública.

## 1.7

## Materialidade das informações

O conteúdo deste relatório integrado foi apresentado pelas unidades que integram a estrutura funcional da Sudene tendo como marco de referência o planejamento estratégico da Autarquia e ainda, a capacidade institucional de geração de entregas de valor à sociedade tendo como referências também, o seu modelo de gestão: articulação, negociação e mobilização e suas competências descritas no art. 4º da Lei Complementar nº 125, de 03 de janeiro de 2007.

Na elaboração deste relatório foram consideradas as diretrizes constantes Decisão Normativa 187, de 09 de setembro de 2020, do “Guia para Elaboração na Forma de Relatório Integrado”, 3º edição, disponibilizado pelo TCU, enfatizando-se a abordagem estratégica e integrada, a materialidade das informações, a concisão, clareza e linguagem simples e representação gráfica.

Para a orientação da apresentação das informações necessárias à elaboração deste Relatório, foi publicada a Instrução Normativa nº 01/2020, em 24 de dezembro de 2020, que apresentou a estrutura e estabeleceu responsáveis para a apresentação dos dados necessários. Após o levantamento das informações apontadas pela IN pelas unidades responsáveis, a equipe da unidade de Gestão Institucional analisou criticamente e consolidou os dados. Em relação ao processo de análise crítica se buscou priorizar os resultados de maior relevância, cujos impactos podem afetar de maneira significativa os resultados no curto, médio e longo prazo. Posteriormente, o presente Relatório foi apresentado à Diretoria Colegiada da Sudene, que corresponde à instância superior de Governança da Autarquia, para sua devida avaliação.

Por fim, se informa que a execução finalística não é feita por contrato de gestão, o que não impede a definição de metas anuais, sob responsabilidade de diferentes unidades, que são anualmente avaliadas. Sobre isso, no capítulo dedicado a “Governança, Estratégia e Desempenho” serão detalhados as atividades desenvolvidas e os resultados alcançados pela Sudene em 2020.





## CAPÍTULO 2

# RISCOS E OPORTUNIDADES

A gestão de riscos é tarefa de todos. Contudo três unidades da Sudene colocam-se à frente das demais nesse controle: a Ouvidoria, que representa o elo entre a Autarquia e a sociedade além de ser a unidade coordenadora do Plano de Integridade; a Coordenação Geral de Gestão Institucional, como responsável pela conformidade legal e regulamentar dos atos sob a gestão da Instituição; e a Auditoria Geral, que integra a terceira linha de defesa do órgão. E nesse sentido enfocaremos o que elas estão realizando em relação ao presente tema.

## 2.1

## Riscos e oportunidades

O processo de governança adotado pela Ouvidoria da Sudene obedece aos princípios de direção, controle, direitos e responsabilidades, tendo como referencial básico a Lei de Acesso à Informação (LAI) e orientações normativas e complementares, que fortalecem os canais de interlocuções entre o cidadão e a Superintendência, caracterizando assim um mecanismo de promoção, participação e viabilização do exercício de cidadania, além de assegurar o direito fundamental de acesso à informação a pessoas físicas e jurídica. Constitui-se a Ouvidoria como meio efetivo de participação da sociedade na contínua melhoria dos serviços públicos prestados pela Autarquia e, bem assim, no aperfeiçoamento à formulação e à implementação de suas políticas, projetos e atividades.

As atividades da Auditoria Geral, por sua vez, estão desenhadas para proceder às avaliações de forma a melhorar as operações implementadas pelas organizações, ou seja, devem avaliar se os procedimentos de conformidade adotados pela área competente estão aderentes às normas.

Somado às medidas do TCU, a Controladoria Geral da União - CGU estabeleceu através da Instrução Normativa nº 3 de 09 de junho de 2017, que a estrutura de controles internos dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal deve contemplar três linhas de defesa da gestão. Apesar do novo modelo instituído pelo The Institute of Internal Auditors – IIA (Modelo das Três Linhas do IIA 2020 – Uma Atualização das Três Linhas de Defesa), adotamos a IN CGU nº 3/2017 como referencial no estabelecimento das nomenclaturas aplicadas as Três Linhas de Defesa, conforme explicado no tópico seguinte.

## 2.1.1

## Estrutura de gerenciamento de riscos

Para explicar a estrutura de gerenciamento de riscos precisamos entender o significado de linhas de defesa e nesse sentido, elaboramos a representação gráfica que se segue:

Figura 6 - Representação das 3 linhas de defesa



A Primeira linha de defesa é responsável por identificar, avaliar, controlar e mitigar os riscos, guiando o desenvolvimento e a implementação de políticas e procedimentos internos destinados a garantir que as atividades sejam realizadas de acordo com as metas e objetivos da organização. Ela contempla os controles primários, que devem ser instituídos e mantidos pelos gestores responsáveis pela implementação das políticas públicas durante a execução de atividades e tarefas, no âmbito de seus macroprocessos finalísticos e de apoio.

De forma a assegurar sua adequação e eficácia, os controles internos devem ser integrados ao processo de gestão, dimensionados e desenvolvidos na proporção requerida pelos riscos, de acordo com a natureza, a complexidade, a estrutura e a missão da organização.

Na Segunda linha de defesa estão as instâncias situadas ao nível da gestão, e ela objetiva assegurar que as atividades realizadas pela primeira linha sejam desenvolvidas e executadas de forma apropriada. Essas instâncias são destinadas a apoiar o desenvolvimento dos controles internos da gestão e realizar atividades de supervisão e de monitoramento das atividades desenvolvidas no âmbito da primeira linha de defesa, que incluem gerenciamento de riscos, conformidade, verificação de qualidade, controle financeiro, orientação e treinamento.

A Coordenação Geral de Gestão Institucional (CGGI), por força do Decreto nº 8.276/2014, além de contribuir para a normatização e modernização dos processos operacionais sob responsabilidade da Sudene, é também a unidade interna responsável por realizar a conformidade dos procedimentos previamente à prática dos atos relacionados à gestão dos fundos, incentivos, benefícios fiscais e financeiros, convênios e contratos em seu âmbito organizacional. Como uma das instâncias da segunda linha, a CGGI possui vinculação direta ao dirigente máximo da Autarquia e monitora riscos específicos de não-conformidade com as leis e os regulamentos aplicáveis.

A Terceira linha de defesa é representada pela atividade de auditoria interna governamental, que presta serviços de avaliação e de consultoria com base nos pressupostos de autonomia técnica e de objetividade. Por natureza, os serviços de consultoria representam atividades de assessoria e aconselhamento, realizados a partir da solicitação específica dos gestores públicos. Os serviços de consultoria devem abordar assuntos estratégicos da gestão, como os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos e ser condizentes com os valores, as estratégias e os objetivos da Unidade Auditada. Ao prestar serviços de consultoria, a Unidade de Auditoria Interna da Gestão (UAG) não deve assumir qualquer responsabilidade que seja da Administração.

Os trabalhos de avaliação dos processos de gestão de riscos e controles pelas UAG devem contemplar, em especial, os seguintes aspectos: adequação e suficiência dos mecanismos de gestão de riscos e de controles estabelecidos; eficácia da gestão dos principais riscos; e conformidade das atividades execu-

tadas em relação à política de gestão de riscos da organização.

Extrai-se desta forma, que a primeira linha de defesa se destina aos controles primários implementados pela alta administração na Entidade e que estes são executados pelos gestores responsáveis pela realização de atividades e tarefas no âmbito de seus macroprocessos finalísticos e de apoio de cada unidade da Instituição.

## 2.1.2 Riscos Específicos e resultados

### 2.1.2.1 Riscos de Integridade

O Plano de Integridade da Sudene, aprovado pela sua Diretoria Colegiada com base nas orientações técnicas e formais definidas pelo Decreto Nº 9.203, de 22.11.2017, especifica, pela ótica desta Instituição e em função de suas atribuições, os principais riscos para a integridade, identificando as atividades com potenciais de gera-los, aqueles propriamente ditos, as medidas de tratamento e, bem assim as unidades internas responsáveis. Em termos de gestão, tem-se como foco, via ações coordenadas, identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar esses eventos, de modo que não venham de encontro aos princípios de imparcialidade, moralidade, imparcialidade, imparcialidade e éticos. Busca-se, portanto, gerar e preservar valores que conduzam a boa governança e favoreçam a contínua melhoria dos serviços prestados à sociedade. Se quiser conhecer o Plano de Integridade visite o site da Sudene, no endereço <https://www.gov.br/Sudene/pt-br/centrais-de-conteudo/plano-de-integridade-Sudene-pdf>.

Como inerente a qualquer órgão e/ou entidade pública ou privada, a Sudene, no exercício de suas atribuições, incorre em riscos e incertezas quanto ao alcance dos objetivos programados, ou ocorrência de fatos éticamente desabonadores, não só por questão de administração interna, para as quais tem mais condições em operar, controlar e reparar os prejuízos, mas em decorrência de fatores externos, sobre os quais não tem domínio, como são os casos de coparticipação de terceiros e, em particular, quando se trata de programação orçamentária e execução financeira, ante as metas e respectivos cronogramas.

No âmbito da Sudene, a coordenação e a implementação do Plano de Integridade, na forma da Resolução nº 318/2018, da Diretoria Colegiada, cabe à Ouvidoria, que exerce o seu monitoramento contínuo, visando o aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência de atos lesivos. Esta resolução pode ser conhecida visitando o endereço <https://www.gov.br/Sudene/pt-br/centrais-de-conteudo/resolucao3182018-pdf>.

No exercício dessas atribuições, a Ouvidoria tem mantido sistêmicas articulações com as Diretorias e suas Coordenações-Gerais vinculadas, buscando informações quanto aos fatores e mecanismos estratégicos adotados e que tenham como finalidade inibir e/ou inviabilizar o cumprimento das metas programáticas e, bem assim, as medidas postas em prática para amenizar ou

atenuar as impropriedades, tolher atos adversos de gestão e melhorar o nível de sua performance.

Como riscos principais e sistematicamente acompanhados, consideramos aqueles catalogados pelo Plano de Integridade da Sudene, inclusive explicitado no âmbito das orientações da CGU, os quais poderão ser ajustados e/ou melhor adequados, à luz da implementação progressiva do referido Plano, cujo endereço eletrônico foi anteriormente indicado. Como ferramenta de governabilidade destinada à prevenção, à detecção e à punição de fraudes, de modo institucional, com regras e instrumentos próprios, como estabelece o Decreto no 9.203/2017, esse Plano e suas fases, estarão sujeitos a aprimoramento, que decorrerá da sua maturação. No curso desse processo, outros riscos poderão surgir de modo mais claro e explícito, exigindo, inclusive, novas medidas de tratamento.

### 2.1.2.2 Compliance e Riscos de Não-Conformidade

Dentre os processos finalísticos executados pela Sudene, atualmente os atos relacionados à aprovação da carta consulta, à autorização de participação do FDNE, à execução financeira do financiamento e às alterações porventura ocorridas nos projetos apoiados com recursos do Fundo de Desenvolvimento do Nordeste (FDNE) são objeto das análises de conformidade legal e processual pela Coordenação Geral de Gestão Institucional (CGGI). Esse recorte decorre, essencialmente, de dois fatores. O primeiro é o princípio da reserva do possível ao considerar a disponibilidade limitada de recursos humanos e a priorização das demais atribuições da CGGI. O outro fator refere-se à resposta da Sudene ao risco de dependência de informações e análises provenientes de agentes externos à Instituição (os titulares dos empreendimentos e agentes operadores) sem a participação direta do seu quadro funcional e cujos controles internos aplicados por aqueles agentes não estão alcançados no escopo das avaliações da Auditoria Interna da Sudene (terceira linha).

As conformidades prévias realizadas pela CGGI têm o objetivo de atestar se todos os requisitos legais e regulamentares e os procedimentos administrativos internos para a prática do ato relacionado ao FDNE (aprovação das consultas prévias ou liberação de recursos), de fato, foram cumpridos. Ressalta-se que tais conformidades não refletem a análise do mérito que fundamenta os atos praticados, a qual compete à unidade gestora do processo: a Coordenação Geral de Fundos de Desenvolvimento e de Financiamento (CGDF) da Diretoria de Fundos, Incentivos e de Atração de Investimentos (DFIN).

A partir dessas considerações, a CGGI realizou um total de 27 análises de conformidade prévia sobre os atos de gestão do FDNE durante o exercício de 2020. Desses análises, 44,5% (12) correspondem ao processo inicial de aprovação das consultas prévias, outros 44,5% (12) destinaram-se à fase de aprovação e execução do financiamento dos projetos e cerca de 11% das conformidades prévias realizadas tiverem como escopo a autorização de alterações nos projetos financiados pelo FDNE já em execução. Essas informações estão detalhadas no quadro 05 a seguir.

Quadro 5 - Análises de conformidade prévia nos atos de gestão do FDNE em 2020

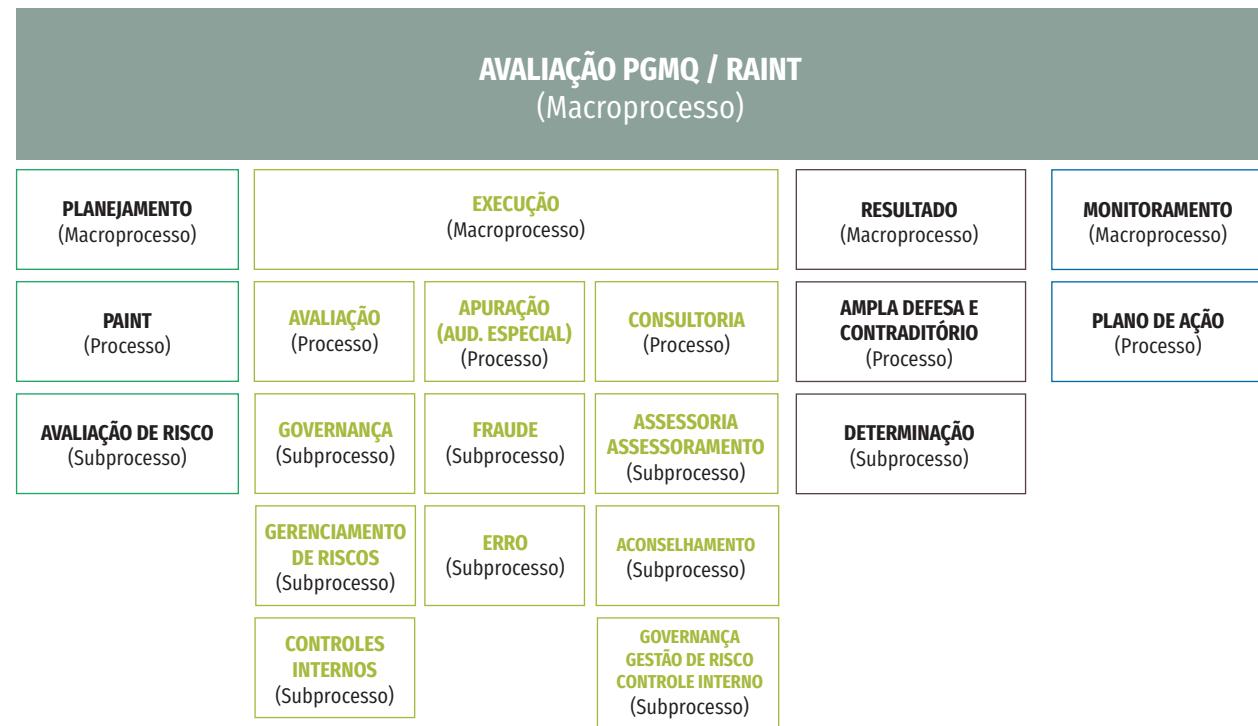
CONFORMIDADES PRÉVIAS 2020				
PROCESSOS DO FDNE	CONSULTA PRÉVIA	PROJETOS	LIBERAÇÃO DE RECURSOS	ALTERAÇÕES
QUANTIDADE	12	06	06	03
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>			

Fonte: Coordenação Geral de Gestão Institucional

#### 2.1.2.3 Avaliação de Riscos e dos Controles Internos da Gestão

Dentro da estrutura organizacional estabelecida pelo Decreto nº 8.891, de 27 de outubro de 2016, a Auditoria Geral da Sudene tem implementado modificações em seus procedimentos com o fim de atingir a sua missão institucional de proceder atividades de avaliação e consultoria nos processos de governança, gestão de riscos e dos controles internos que estejam sendo praticados e implementados pela Entidade, considerando como norte as recomendações constantes no Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, 2ª Versão, emitido pelo Tribunal de Contas da União em 2014. Nesse cenário, os processos relacionados à Auditoria Interna encontram-se sendo reestruturados conforme figura ao lado.

Figura 7 - Processos Finalísticos da Auditoria Geral



Fonte: Auditoria Geral da Sudene.

A reestruturação vai mapear os processos desenvolvidos pela UAG com o fulcro de mitigar o risco da utilização de metodologia que não detecte ou identifique a existência de fragilidades nos processos de governança e gestão implantados pela Autarquia que se encontrem voltados para o cumprimento do Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste – PRDNE. Neste sentido, a UAG vem em continuo processo de capacitação e aperfeiçoamento de suas ações, buscando renovar suas técnicas, metodologias e ferramentas para propiciarem o devido grau de segurança nos seus resultados via Relatórios de Auditorias de caráter Avaliativos, Consultivos ou Apurativos.

Quadro 6 - Atividades concluídas em 2020

ATIVIDADES CONCLUÍDAS 2020					
LINHAS DE ATUAÇÃO	FDNE	RENÚNCIA FISCAL	TRANSFERÊNCIAS GOVERNAMENTAIS	PATRIMÔNIO (Prog. 2000/ Ação 2111)	CONSULTORIAS
QUANTIDADE	1	5	1	04	02

Fonte: Auditoria Geral da Sudene.

De outra parte, como medidas de mitigação ao risco, a Auditoria Geral recomenda a adoção dos seguintes procedimentos:

- Realização de execução e verificação de trabalhos por mais de um servidor de áreas multidisciplinares de formação, de modo que ocorra transferência de conhecimento entre os membros;
- Atualização dos sistemas de informações e gestão, edição de normas complementares e sistematização de revisão de pareceres técnicos, a fim de prevenir incorreções nos processos de avaliação de concessão de benefícios financeiros;
- Participação de, pelo menos, dois servidores quando do atendimento de interessados em processos de demanda junto à Sudene, em especial com a presença dos responsáveis por examinar, vistoriar e subsidiar o encaminhamento de processo em causa, para liberação de quaisquer recursos ou concessão de incentivos ou outros benefícios;
- Adoção de vistorias a projetos com a participação de, pelo menos, 2 técnicos, não envolvidos cumulativamente nas atividades de análise e fiscalização;
- Capacitação contínua através de cursos, treinamento e palestras vinculados à integridade e governança;
- Atestação e comprovação das despesas através de documentação legal e fidedigna quando se tratar de despesas de aquisição, de custeio e prestação de contas específicas;
- Adoção, acompanhamento e controle sistemático da aquisição e movimentação de bens móveis e usados e almoxarifado, inclusive com a aplicação de termos de responsabilidade.

2.1.3

### Riscos e oportunidades percebidos pela instituição

Mas não são apenas os riscos de origem interna, que podem comprometer de alguma forma, o cumprimento dos objetivos ou competências institucionais. São também os riscos de origem externa, que muitas vezes impactam o funcionamento institucional, mais até que os internos. Nesse sentido, relacionamos nos quadros das páginas a seguir, por meio de matrizes de riscos, aqueles de origem interna e aqueles de origem externa, e as medidas para mitigação.

Quadro 7 - Matriz de riscos e oportunidades de origem interna

Item	Categoria	Principais riscos	Onde impacta	Prob.	Impacto	Nível	Resposta	Medidas de tratamento (oportunidades)	Unidades responsáveis
1	Interno	Prática de atos que atentem contra os princípios de integridade	Integridade	3	5	15	Mitigar	<p>Promover ações voltadas para conscientização dos servidores e gestores quanto à identificação, aos canais de denúncia e às penalidades dos fatos relacionados a essas naturezas;</p> <p>Realizar monitoramento periódico e sistemático do plano de integridade da Sudene.</p>	Ouvidoria, Comissão de Ética, e CGGP  Ouvidoria
2	Interno	Indicações incompatíveis para cargos em comissão	Operacional	3	4	12	Mitigar	<p>Realizar mapeamento dos perfis profissionais (competências e experiência) preferenciais para os cargos em comissão e funções de confiança.</p> <p>Promover avaliação de desempenho periódica dos ocupantes dos cargos em comissão e funções de confiança</p>	CGGP
3	Interno	Conflito de interesses	Integridade	2	4	8	Mitigar	<p>Promover ações de sensibilização voltadas a prevenção de condutas antiéticas em razão da existência de conflito de interesses para servidores e parceiros.</p> <p>Realizar o mapeamento de processo propiciando a identificação e eliminação de atividades sobrepostas de forma a contribuir com a segregação de funções</p>	Ouvidoria, Comissão de Ética e CGGP  CGGI
4	Interno	Baixa competência técnica dos servidores efetivos da Sudene para execução das atividades previstas na Lei 10.180/2001, quanto ao Sistema de Planejamento e Orçamento Federal	Estratégico	3	4	12	Mitigar	<p>Realizar programa de capacitação de médio e longo prazo voltado para o desenvolvimento e aprimoramento das competências inerentes às atividades previstas na Lei 10.180/2001, quanto ao Sistema de Planejamento e Orçamento Federal.</p> <p>Promover a realização de atividades de forma compartilhada com órgãos e entidades parceiras que possuam maior grau de experiência nas atividades previstas na Lei 10.180/2001, quanto ao Sistema de Planejamento e Orçamento Federal.</p>	CGGP  Superintendência DPLAN
5	Interno	Fragilidades na segurança e/ ou na infraestrutura de TIC da instituição	Operacional	2	4	8	Mitigar	<p>Atualização contínua dos equipamentos e aquisição de soluções que aumentem a segurança das informações;</p> <p>Promoção de capacitações para a equipe responsável pela TIC e usuários, respectivamente;</p> <p>Difundir boas práticas de usos de sistemas e ferramentas de TIC entre todo o corpo de servidores da Sudene.</p>	CGTI  CGGP  CGTI

Quadro 7 - Matriz de riscos e oportunidades de origem interna (continuação)

Item	Categoria	Principais riscos	Onde impacta	Prob.	Impacto	Nível	Resposta	Medidas de tratamento (oportunidades)	Unidades responsáveis
6	Interno	Aplicação dos recursos financeiros sob gestão da Sudene em ações e projetos que não contribuam efetivamente para o desenvolvimento regional proposto pelo PRDNE.	Estratégico	4	5	20	Evitar	Monitoramento realizado pela Auditoria por meio de avaliações; Realizar apresentações internas periódicas sobre o PRDNE e seus avanços, com o objetivo de conscientizar o quadro funcional e nortear as atividades da Sudene para o Plano; Revisar o planejamento estratégico da Sudene considerando o PRDNE aprovado pelo Condel em 2019 e o PPA 2020-2023. Definir e promover diretrizes, programas e ações prioritários para aplicação de recursos do FDNE, FNE e das transferências voluntárias, inclusive emendas parlamentares.	Auditoria CGGI, DPLAN, DAD, DFIN e Superintendência CGGI, DPLAN, DAD, DFIN e Superintendência CGGI, DPLAN, DAD, DFIN e Superintendência
7	Interno	Baixo alinhamento estratégico da organização e de suas unidades de negócio à estratégia estabelecida pelo Governo Federal e pelo PRDNE	Estratégico	4	3	12	Mitigar	Monitoramento realizado pela Auditoria por meio de avaliações; Revisar anualmente o Planejamento Estratégico da Sudene considerando o PRDNE aprovado pelo CONDEL em 2019, a Política Nacional de Desenvolvimento Regional - PNDR, a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - ENDES, o PPA 2020-2023, entre outros; Realizar o desdobramento do Planejamento Estratégico da Sudene para cada uma das unidades de negócio da instituição.	Auditoria CGGI, DPLAN, DAD, DFIN e Superintendência CGGI, DPLAN, DAD, DFIN e Superintendência
8	Interno	Não cumprimento das recomendações e determinações dos órgãos de controle interno e externo nos prazos estabelecidos.	Conformidade	3	5	15	Evitar	Instituir acompanhamento trimestral do status das recomendações e determinações da CGU, do TCU e do Ministério Supervisor. Formalizar procedimento interno para tramitação e resposta das demandas provenientes dos órgãos de controle ou de supervisão	AUD, CGGI
9	Interno	Intermitência da frequência das reuniões do Conselho Deliberativo.	Reputação	4	3	12	Evitar	Definição de calendário anual das reuniões do Condel em conjunto com todos os conselheiros; Padronização das pautas das reuniões com temas recorrentes (Diretrizes e Prioridades dos Fundos, Programação do FNE, entre outros), além das matérias deliberativas anuais; Organizar as pautas deliberativas com temas de maior interesse/relevância para os governadores em diferentes reuniões do Condel.	CGGI, Gabinete, EBR

Quadro 7 - Matriz de riscos e oportunidades de origem interna (continuação)

Item	Categoria	Principais riscos	Onde impacta	Prob.	Impacto	Nível	Resposta	Medidas de tratamento (oportunidades)	Unidades responsáveis
10	Interno	Melhor dinâmica organizacional da Sudene a partir da adesão a programas de inovação organizacional e de gestão (TransformaGov e Program de Gestão)	Operacional	4	4	16	Explorar	Implementar o PGT-Sudene de acordo com os prazos previstos; Instituir as regras de adesão interna, monitoramento das atividades e avaliação dos resultados do Programa de Gestão convergentes com o Ministério do Desenvolvimento Regional (PORTARIA MDR Nº 2.867, DE 13/11/2020); Incorporação das boas práticas desenvolvidas no o período de trabalho remoto (em razão da pandemia Covid-19) com utilização de TIC para aperfeiçoar os processos internos e os instrumentos de participação social.	CGGI, CGGP, CGAF, CGTI, CGDS Superintendência, CGGI, CGGP, CGTI CGTI, CGGP
11	Interno	Maior integração e coordenação das unidades de negócios da Sudene a partir do PRDNE para maior eficiência, eficácia e efetividade das ações da instituição.	Operacional	4	4	16	Compartilhar	Realizar apresentações internas periódicas sobre o PRDNE e seus avanços, com o objetivo de conscientizar o quadro funcional e nortear as atividades da Sudene para o Plano Revisar o Planejamento Estratégico da Sudene considerando o PRDNE aprovado pelo CONDEL em 2019.	CGCP e CGEP CGGI, Superintendência, DPLAN, DAD, DFIN
12	Interno	Promoção de diálogo qualificado com os atores regionais a partir dos estudos, pesquisas e indicadores publicados pela Sudene	Reputação	3	3	9	Aumentar	Implantar as câmaras temáticas, previstas no PRDNE, como lócus de discussão especializada.	CGGI, Superintendência, CGCP, CGDS, CGEP

Fonte: Coordenação Geral de Gestão Institucional e Auditoria Geral

Quadro 8 - Matriz de riscos e oportunidades de origem externa

Item	Categoria	Principais riscos	Onde impacta	Prob.	Impacto	Nível	Resposta	Medidas de tratamento (oportunidades)	Unidades responsáveis
1	Externa	Descontinuidade recorrente da alta administração.	Estratégico	4	4	16	Mitigar	<p>Promover contínua sensibilização junto ao Ministério do Desenvolvimento Regional e aos órgãos da Presidência da República quanto aos resultados alcançados por uma gestão estável.</p> <p>Fortalecimento da internalização e execução do Planejamento Estratégico da Sudene considerando o PRDNE aprovado pelo CONDEL em 2019 e o PPA 2020-2023.</p> <p>Elaborar plano de ação da Sudene por biênio, aprovado por Resolução do Conselho Deliberativo</p>	Superintendência, DAD, EBR CGGI, DPLAN, DAD, DFIN e Superintendência CGGI, DPLAN, DAD, DFIN e Superintendência
2	Externa	Restrição orçamentária ou limitação financeira abaixo das necessidades institucionais.	Orçamentário	4	5	20	Mitigar	<p>Promover contínua sensibilização junto ao Ministério do Desenvolvimento Regional e ao Ministério da Economia quanto aos recursos necessários para alcance dos resultados planejados.</p> <p>Definir banco prioritário de ações e projetos a serem executados com o orçamento anual, indicando, em caso de restrição, quais deles não serão realizados.</p>	Superintendencia, CGAF, EBR CGGI, DPLAN, DAD, DFIN e Superintendência
3	Externa	Insuficiência do quadro de pessoal.	Operacional	5	5	25	Mitigar	<p>Buscar autorização para a realização de concurso público e outras formas de provimento junto ao Ministério do Desenvolvimento Regional e à Secretaria de Gestão do Ministério da Economia.</p> <p>Buscar autorização junto ao Ministério da Economia para publicação de edital para movimentação de servidores qualificados, via SIGEPE Talentos, para a Sudene</p>	Superintendente, DAD, CGGP
4	Externa	Baixa estruturação da carreira de pessoal e da remuneração dos servidores da Sudene	Operacional	4	4	16	Mitigar	Realizar articulação junto ao Ministério do Desenvolvimento Regional e à Secretaria de Gestão do Ministério da Economia para estudar e implementar medida voltada para a valorização do quadro de servidores da Sudene, com vistas a viabilizar o cumprimento da missão e finalidade institucionais.	Superintendente, DAD, CGGP
5	Externa	Não aprovação tempestiva do Projeto de Lei do Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste.	Estratégico	4	4	16	Mitigar	<p>Realizar, em conjunto com a Secretaria de Desenvolvimento Regional e Urbano do Ministério do Desenvolvimento Regional, articulação política para a aprovação do PL 6163/2019 no Congresso Nacional, e mobilização política para sancioná-lo.</p> <p>Mobilizar governadores, via reunião do Conselho Deliberativo, para articulação com as bancadas para aprovação do PL 6163/2019.</p>	Superintendente, EBR, Diretores da Sudene

Quadro 8 - Matriz de riscos e oportunidades de origem externa (continuação)

Item	Categoria	Principais riscos	Onde impacta	Prob.	Impacto	Nível	Resposta	Medidas de tratamento (oportunidades)	Unidades responsáveis
6	Externa	Baixo Quórum nas reuniões do Conselho Deliberativo.	Reputação	4	4	16	Mitigar	Criação e divulgação de calendário de reuniões antecipadamente. Organizar as pautas deliberativas com temas de maior interesse/relevância para os governadores em diferentes reuniões do Condel	Superintendência, CGGI
7	Externa	Extinção do Fundo de Desenvolvimento do Nordeste (FDNE)	Estratégico	3	5	15	Mitigar	Promover sensibilização junto ao Ministério do Desenvolvimento Regional, ao Ministério da Economia e aos órgãos da Presidência da República quanto aos efeitos negativos da extinção do FDNE sobre os resultados das ações federais na região; Mobilizar governadores, via reunião do Conselho Deliberativo, para articulação com as bancadas para manutenção dos recursos do FDNE soba gestão da Sudene; Apresentar proposta de dinamização e aprimoramento do FDNE para discussão junto ao Condel, ao Ministério da Economia e ao Congresso Nacional.	Superintendência, DFIN Superintendente, EBR, DFIN Superintendência, DFIN, CGDF
8	Externa	Aumento de recursos utilizados (ou efetivos) através de Emendas Parlamentares	Orçamentário	4	5	20	Aumentar	Fazer articulação parlamentar com base em cartilha desenvolvida que contém os Projetos e Ações Indicativas relativos ao PRDNE. Proporcionar capacitação nas Prefeituras Municipais, para desenvolvimento de competência técnica para elaboração de projetos.	Superintendencia, EBR, CGDS, DPLAN
9	Externa	Acesso a fundos internacionais	Estratégico	2	5	10	Aumentar	Promover acordos de cooperação internacional com o objetivo de fomentar o acesso a recursos internacionais por Projetos e Ações indicados no PRDNE.	Superintendência, EBR, CGCP

Fonte: Coordenação Geral de Gestão Institucional e Auditoria Geral

Para aplicação dos parâmetros de probabilidade, impacto e estratégia de resposta ao risco usamos os dados dos dois quadros adiante.

Quadro 9 - Parâmetros de probabilidade e impacto do risco

Probabilidade	Probabilidade x impacto				
	5	10	15	20	25
Muito alta (5)	5	10	15	20	25
Alta (4)	4	8	12	16	20
Média (3)	3	6	9	12	15
Baixa (2)	2	4	6	8	10
Muito baixa (1)	1	2	3	4	5
	Muito baixa (1)	Baixa (2)	Média (3)	Alta (4)	Muito alta (5)
	<b>Impacto</b>				

#### Níveis de probabilidade x impacto

1 a 4: inexistência de problema ou problema administrável para situação encontrada;

5 a 12: problema detectado situação sob controle e sem dano ao erário;

15 e 16: problema detectado, situação sob controle, tem dano ao erário mas pode ser solucionado sem impacto para a imagem institucional;

20 a 25: problema detectado, situação a exigir apuração administrativa, tem dano ao erário forte e impactante funcional e perspectiva de solução.

Fonte: Adaptado de Referencial de Gestão de Riscos do TCU (2018).

Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>.

Quadro 10 - Estratégia de resposta ao risco

Ameaça	Estratégia	Descrição	Oportunidade
Evitar	Evitar e, se possível, eliminar o risco		
Transferir	Transferir o impacto para terceiros		
Mitigar	Reducir o impacto ou a probabilidade do risco		
Aceitar	Aceitar os impactos e não fazer nada		
Explorar	Garantir que o risco ocorra para explorar os seus impactos		
Aumentar	Aumentar a probabilidade e o impacto do risco		
Compartilhar	Compartilhar com terceiros que possam otimizar os impactos do riscos		
Aceitar	Aceitar os impactos e não fazer nada		

Fonte: Adaptado de Referencial de Gestão de Riscos do TCU (2018).

Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>.

Os riscos e oportunidades constantes nas matrizes apresentadas anteriormente guardam relação direta com as quatro diretrizes estratégicas que norteiam os projetos e atividades conduzidas pela Sudene:

- I) Promover a competitividade sistêmica da base produtiva do Nordeste;
- II) Universalizar o acesso a ativos estratégicos;
- III) Promover a excelência técnica e a qualidade da gestão na Sudene; e
- IV) Fortalecer a imagem da Sudene, conforme discriminado no item 3.1, do capítulo seguinte deste Relatório de Gestão.

Nesse contexto, adotamos a seguinte classificação quanto ao tipo de impacto que o risco produz na Instituição:

Quadro 11 - Tipo de impacto que o risco produz na Instituição

Categoria de impacto dos riscos	Descrição da categoria
Estratégico	Potencial impacto na missão, metas ou objetivos estratégicos.
Operacional	Podem comprometer as atividades da unidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas.
Orçamentário	Podem comprometer a disponibilidade dos recursos orçamentários necessários à realização das atividades ou a própria execução orçamentária.
Reputação	Eventos que podem comprometer a confiança da sociedade em relação à capacidade da unidade em cumprir sua missão institucional. Interferem na imagem do órgão.
Conformidade	Eventos que podem afetar o cumprimento de leis e regulamentos.
Social	Podem comprometer o valor público esperado ou percebido pela sociedade em relação ao resultado da prestação de serviços públicos da instituição.
Integridade	Eventos relacionados a corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, que possa comprometer os valores da unidade.

Fonte: Adaptado da Metodologia de Gestão de Riscos do MDR (Res. CIGov 7/2020, pag. 06 e 07). Disponível em: [https://www.gov.br/mdr/pt-br/acesso-a-informacao/governanca/Metodologia\\_de\\_Gesto\\_de\\_Riscos\\_final2.pdf](https://www.gov.br/mdr/pt-br/acesso-a-informacao/governanca/Metodologia_de_Gesto_de_Riscos_final2.pdf).

## 2.1.4

## Fontes dos riscos e oportunidades

A partir dos eventos de riscos ou oportunidades elencados nos Quadros 9 e 10 do item anterior, percebe-se que as fontes desses eventos têm origem tanto em fatores internos da organização, que em maior medida permitem a adoção de uma resposta mais célere e efetiva pela Sudene, quanto em fatores de ordem externa à Autarquia, perpassando por competências de autoridades públicas do primeiro escalão do Poder Executivo Federal e por decisões políticas do Congresso Nacional, além de fatores exógenos à Administração Pública Federal, como condições socioeconômicas da região. A seguir serão detalhadas as fontes de riscos e oportunidades mais proeminentes para o desempenho eficiente e efetivo da Sudene.

Em relação ao ambiente externo, a decretação da situação de calamidade pública em decorrência da pandemia do coronavírus (Covid-19) pela União e demais entes subnacionais, em razão da magnitude de seus efeitos da doença, da velocidade de sua dispersão mundial e do desconhecimento sobre tratamento adequado, materializou um risco não esperado pela Autarquia. No período de 23/03/2020 a 20/07/2020, a Sudene adotou regime exclusivo de trabalho remoto para aqueles servidores que possuíssem equipamento para desenvolver suas atividades; e de 20/07/2020 em diante passou a adotar regime híbrido de jornada de trabalho: dias alternados entre expediente presencial e trabalho remoto para os servidores não enquadrados em grupo de risco definido pelo Governo Federal, e trabalho exclusivamente remoto para aqueles que sejam do grupo de risco que possuíssem equipamento para desenvolver suas atividades.

A implementação dessas medidas foi forçosa dado o contexto nacional e local (Estado de Pernambuco e Município do Recife, onde está a sede da Sudene) para a salvaguarda de vidas e da saúde do quadro funcional e de suas famílias. Por outro lado, tais medidas tiveram impactos na forma de realizar a comunicação interna, a execução das atividades rotineiras, a gestão de pessoas e dos processos organizacionais, assim como impactou a atuação tática e estratégica da gestão. Esse risco então materializado desencadeou uma série de restrições ao alcance das metas estratégicas da Sudene, conforme evidenciado no Resultado da Avaliação Institucional 2019/2020 aferida pela Portaria nº 64, de 16/10/2020 (ver "Legislação: avaliação de desempenho" disponível em <https://www.gov.br/Sudene/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/gestao-institucional>). Ao longo do exercício de 2020 foram realizados ajustes organizacionais para que a Instituição internalizasse as mudanças comportamentais, tecnológicas e operacionais impostas pela pandemia e necessárias para o retorno gradual do adequado desempenho de suas atribuições legais e regimentais.

Ainda associado aos fatores de riscos externos, a Sudene está exposta aos eventuais impactos que a aprovação da Proposta de Emenda à Constituição (PEC) nº 187/2019 pelo Congresso Nacional, que trata da revisão e extinção de fundos públicos não previstos em lei complementar. Enquadra-se nesse cená-

rio, a princípio, o Fundo de Desenvolvimento do Nordeste (FDNE), criado pela Medida Provisória nº 2.156-5/2001 e atualmente regulamentado pelo Decreto nº 7.838/2012, um dos instrumentos de ação de grande relevância para a atuação da Sudene como fomentadora de investimentos por empreendimentos produtivos ou de infraestrutura e serviços públicos.

Também relacionado às decisões legislativas do Congresso Nacional, percebe-se como risco relevante à atuação da Sudene para cumprimento de sua missão institucional a não aprovação do Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste referente ao quadriênio 2020 a 2023 (PRDNE 2020-2023) desde o exercício 2019, quando deveria tramitar conjuntamente ao Plano Plurianual para o mesmo período (PPA 2020-2023), e nem durante o exercício de 2020 em razão das restrições à instalação das comissões impostas pela Câmara dos Deputados devido à pandemia do Covid-19. É o PRDNE que deveria nortear as ações da Sudene, dos demais órgãos e entidades do Governo Federal e dos estados e municípios, além dos atores empresariais e sociais, da área de atuação da Sudene para superação das desigualdades socioeconômicas regionais, da exclusão social e das demais fragilidades que estão presentes na região. Sem a aprovação do PRDNE 2020-2023, ou esta de forma tardia (após 2021), impactará negativamente a efetividade da Sudene na articulação com atores relevantes e da materialização dos investimentos públicos ou privados em ações, projetos ou empreendimentos convergentes e capazes de promover a transformação regional pretendida pela Lei Complementar nº 125/2007 que cria a Sudene.

Em relação à força de trabalho da Instituição, os riscos externos a que a Sudene está exposta relacionam-se com questões de quantitativo de servidores, de disponibilidade e produtividade do quadro funcional e de atratividade remuneratória. Outro evento associado a essa mesma fonte de risco é a não concretização de um Plano de Cargos e Carreira (PCC) específico para os servidores da Instituição ou das superintendências de desenvolvimento regional. A ausência de trilha de formação de competências continuada e qualificada para o quadro funcional, o desnívelamento remuneratório com outras carreiras do Governo Federal que têm responsabilidades e atribuições semelhantes, a baixa atratividade em seleções ou concursos públicos de candidatos com qualificação, motivação e interesse de fixação são alguns dos problemas existentes e temporalmente acentuados pela inexistência de um PCC adequado para a Sudene, conforme já reconhecido pelo Tribunal de Contas da União (TCU) no Acórdão nº 2297/2010 – TCU – Plenário.

Paralelamente, a redistribuição de Gratificações Temporárias das Unidades dos Sistemas Estruturadores da Administração Pública Federal (GSISTE) do Sistema de Planejamento e de Orçamento Federal (Sipof) promovida pela Portaria SOF/ME nº 14.607, de 19/12/2019, teve seus efeitos materializados em março de 2020 com a redução de cerca de 50% das GSISTEs disponíveis na Sudene. Enquanto seus desdobramentos internos no atual quadro funcional perpassam pela perda salarial, pressão pela (re)alocação de pessoal e desmotivação dos

servidores não contemplados com a gratificação, por outro lado também reduz significativamente a capacidade da Instituição atrair quadros de servidores federais externos para (re)compor a sua força de trabalho por meio de editais de oportunidades no Portal do Servidor. Em decorrência de todas essas questões associadas à força de trabalho, o Instituto do Banco de Talentos e as diversas formas de movimentação de pessoal regulamentadas pelo Ministério da Economia, embora tragam a oportunidade de incremento e diversificação do quadro funcional, também podem vir a acentuar os impactos negativos na gestão estratégica de pessoas da Sudene.

No contexto do ambiente interno, uma das fontes de risco relaciona-se a não incorporação da integridade pública na atuação do quadro funcional da Sudene. Conforme já evidenciado no item 2.1.2.1 Riscos de Integridade e no Plano de Integridade da Instituição, a Ouvidoria e a Comissão de Ética da Sudene têm desempenhado papel relevante na prevenção, gestão e combate a essa possível fonte de risco organizacional.

De outra sorte, em resposta ao Decreto nº 9.759/2019, que extinguiu expressivo quantitativo de órgãos colegiados criados por ato infralegal, tal qual o Comitê de Governança, Riscos e Controles ora instituído pela Resolução nº 293/2018 da Diretoria Colegiada da Sudene, e ao Decreto nº 9.901/2019 que criou a figura do comitê interno de governança e estabeleceu a Política de Governança da Administração Pública Federal, reconhece a Autarquia a necessidade de instituir – e o risco de não o fazer – novos instrumentos, mecanismos e instâncias formais de governança interna para o fortalecimento e aprimoramento do desempenho organizacional a partir do tripé liderança, estratégia e controle. Soma-se a isso outros dois elementos que compõem essa mesma fonte de risco interno: a não aprovação da Política de Gestão de Riscos (IN MP/CGU nº 01/2016) e a ausência de um Plano Estratégico Institucional em sintonia com o PPA vigente (IN SG/SEDDGG/ME nº 24/2020). Ressalta-se o comprometimento da Alta Administração em formalizar as instâncias, políticas e planos aqui relacionadas, contudo, devido às situações extraordinárias e atípicas provenientes do ambiente externo (pandemia e seus efeitos, conforme já mencionado) e à priorização dos esforços organizacionais em ações voltadas para minimizar os impactos negativos da crise sanitária vivida pelas populações dos estados e municípios da sua área de atuação, os projetos voltados para gestão interna da Sudene restaram prejudicados durante o ano de 2020 e seus desdobramentos devem ser retomados no exercício de 2021.

## 2.2

## Relacionamento com as partes interessadas e com a sociedade

De acordo com o Referencial de Gestão de Riscos do TCU (2018), além de envolver as etapas de identificação, análise e avaliação de riscos, de seleção e implementação das respostas aos respectivos riscos, o processo de gestão de riscos contempla a comunicação sobre os riscos identificados e avaliados com partes interessadas internas e externas.

Esse processo de comunicação tem caráter informativo e consultivo e ocorre entre a organização e as partes interessadas, cujo objetivo é assegurar que as visões, percepções e necessidades sejam identificadas e levadas em consideração pela gestão da organização; auxiliar nas etapas de identificação e avaliação dos riscos; e garantir que todos os envolvidos estejam cientes do processo de gestão de riscos implementado e das suas responsabilidades.

## 2.2.1

## Aferição do grau de satisfação dos cidadãos-usuários

Em cumprimento ao Decreto nº 9.492/2018, e, bem assim, o que dispõe a Lei Nº 13.460/2017, que trata da participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços da administração pública, a Ouvidoria procedeu pesquisa de satisfação com a finalidade de avaliar os serviços públicos prestados pela Sudene, sobre o cumprimento dos compromissos e dos padrões de qualidade de atendimento da Carta de Serviços ao Usuário. Conheça a carta de serviços da Sudene no endereço <https://www.gov.br/Sudene/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/carta-de-servicos>. Cabe destacar que esse levantamento não teve o uso dos sistemas de ouvidoria, e que se tratou de pesquisa a parte.

Foram objeto de pesquisa empresas beneficiárias dos incentivos fiscais: entidades estaduais ou municipais objeto de avenças com a Sudene e com vistas ao apoio técnico e financeiro para formação e melhoria de equipamentos sociais e econômicos, inclusive no que tange ao Programa Água para Todos (PAPT); empresas apoiadas com recursos do Fundo de Desenvolvimento do Nordeste – FDNE; e os atendimentos prestados pela Biblioteca em face do significativo acervo de informações, estudos e pesquisas desenvolvidos direta ou indiretamente por esta Superintendência e de interesse para o conhecimento da realidade econômico-social do Nordeste e suas perspectivas.

Quadro 12 - Pesquisa de Satisfação dos Usuários

ÁREAS	Empresas informantes	Avaliação dos Serviços Prestados		
		Ótima	Boa	Regular
<b>Incentivos fiscais</b>	36	47%	50%	3%
<b>Convênios / Termos de compromisso</b>	19	-	-	-
<b>FDNE</b>	4	75%	-	25%
<b>Biblioteca</b>	17	82%	18%	

*Obs: Nenhuma das 19 prefeituras relacionadas ao PAPT respondeu à pesquisa de avaliação*

Fonte: Ouvidoria

Desenvolvida em ambiente web, a sobredita pesquisa colheu informações complementares dispostas em comentários adicionais que, devidamente analisadas, constituem referenciais a serem considerados como subsídios à aplicabilidade de melhoria das atividades inerentes a esta Autarquia e portanto mais uma oportunidade para o aperfeiçoamento de suas práticas e efetividade de seus objetivos.

## 2.2.2

## Relacionamento com a sociedade

A Ouvidoria da Sudene tem como mecanismos de articulação e interação com a sociedade o Sistema Informatizado de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (e-OUV), de uso obrigatório e que engloba os mais diversos tipos de manifestações e o Serviço de Informações a Cidadão – e-SIC, que se prende aos princípios de ouvidoria e é integralmente voltado para o atendimento das solicitações de acesso a informações. Esses dois sistemas estão englobados na Plataforma Fala BR, que permite aos cidadãos encaminharem pedidos de informações públicas e manifestações de ouvidoria, em conformidade com a Lei de Acesso à Informação. Além desses mecanismos, dispõe-se do Módulo Simplifique, ferramenta constante do sistema e-OUV, que trata da simplificação e da desburocratização do atendimento prestado ao usuário de serviços públicos.

A Ouvidoria da Sudene tem como mecanismos de articulação e interação com a sociedade o Fala.BR – Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação, de uso obrigatório pelas Ouvidorias Federais, que engloba os mais diversos tipos de manifestações: Acesso à Informação, Denúncia, Elogio, Reclamação, Solicitação, Sugestão e Simplifique. Dispomos ainda do telefone e do próprio e-mail da ouvidoria, ouvidoria@Sudene.gov.br, em conformidade com a Lei de Acesso à Informação.

As manifestações recebidas por esses mecanismos são tecnicamente tratadas pelas unidades solucionadoras e elaboradas respostas adequadas aos solicitantes através da Ouvidoria, podendo constituir-se em significativos subsídios a contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Sudene.

No exercício de 2020, a Ouvidoria da Sudene recebeu 284 manifestações de pessoas naturais, jurídicas e/ou de suas entidades representativas, das quais 249, ou seja 87,67%, reportaram-se à solicitação de informações. As demais foram 9 denúncias, 4 sugestões, 8 reclamações e 14 comunicações. O detalhamento das manifestações recebidas está disposto no Quadro 13 a seguir.

Quadro 13 - Tipo de Manifestação segundo o meio, em 2020

TIPO DE MANIFESTAÇÃO	MEIO DE ENTRADA				TOTAL
	e-SIC	e-OUV	Telefone	e-mail	
Informação/solicitação	69	57	96	27	249
Denúncia	-	9	-	-	9
Sugestão	-	4	-	-	4
Elogio	-	-	-	-	-
Reclamação	-	8	-	-	8
Comunicação	-	14	-	-	14
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>92</b>	<b>96</b>	<b>27</b>	<b>284</b>

Fonte: Ouvidoria Sudene

Além de suas competências regimentais originais, a Ouvidoria da Sudene acumula as atribuições da Ouvidoria do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste – FNE, nos termos da Lei nº 12.716/2016 e da Resolução nº 120/2018, do Conselho Deliberativo da Sudene, e tem se mantido em constante interação e tratativas com a Ouvidoria do Banco do Nordeste, agente operador desse Fundo, com vistas à disponibilização de estatísticas quanto às manifestações apresentadas pelos mutuários e outros interessados desse instrumento de crédito.

No 1º semestre de 2020 a Ouvidoria do Banco do Nordeste informou a Ouvidoria do FNE, que recebeu 180 reclamações, sendo 31 consideradas procedentes e 149 improcedentes, além de 15 denúncias. As manifestações por assunto ocorreram da seguinte maneira: Análise/Contratação de Crédito – 65; Renegociação/Liquidação de Dívidas – 33; Desembolso – 21; Pagamentos – 17 e Atendimento – 44.

Um outro instrumento que não se pode ignorar como meio de interação com a sociedade, é o Conselho Deliberativo (Condel) da Sudene. Apesar da previsão legal de que as reuniões do Condel ocorram trimestralmente, como consequência do estado de calamidade pública decretado em razão da pandemia do coronavírus (Covid-19), conforme evidenciado no item 2.1.4 – Fontes dos riscos e oportunidades, a organização e realização dessas reuniões ficou prejudicada no exercício de 2020.

Nesse sentido, foi realizada a 27ª Reunião Ordinária do Conselho Deliberativo da Sudene, por videoconferência, em 09 de dezembro de 2020. Entre os itens da pauta da reunião, destacaram-se critérios de aplicação dos recursos destinados ao custeio de atividades de pesquisa, desenvolvimento e tecnologia de interesse do desenvolvimento regional, correspondentes a 1,5% calculados sobre o produto do retorno das operações de financiamento concedidos pelo Fundo de Desenvolvimento do Nordeste (FDNE), além do regulamento

que orienta a aplicação dos recursos decorrentes do retorno desse percentual. Outras decisões de interesse e competência do Condel foram realizadas por ato unilateral do Presidente do Conselho, para não prejudicar a execução das políticas, programas e ações públicas. É possível consultar todas as resoluções aprovadas, inclusive as ad referendum, nos seguintes endereços eletrônicos <https://www.gov.br/Sudene/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/conselho-deliberativo/reunioes/27> e <https://www.gov.br/Sudene/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/conselho-deliberativo/reunioes/resolucoes-ad-referendum>.

### 2.3 Perspectivas

A partir da análise organizacional e do contexto externo que conformam o ambiente no qual a Sudene está inserida, percebe-se que 2021 será um ano de busca de superação, de explorar oportunidades e de atuar fortemente contra os riscos internos e externos que podem impactar negativamente a efetividade e a própria continuidade da Instituição.

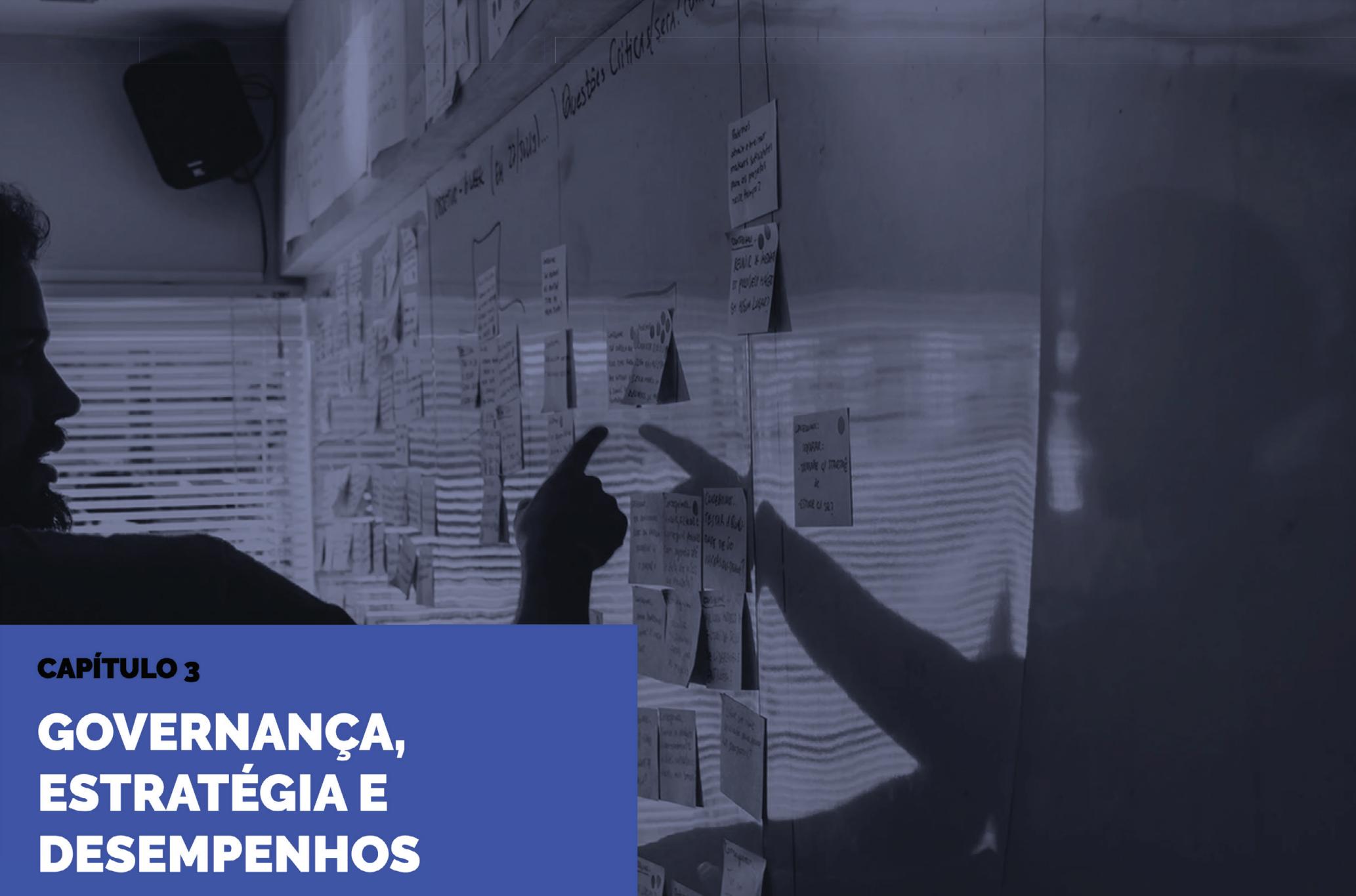
O retorno das sessões legislativas presenciais e do funcionamento das comissões temáticas do Congresso Nacional são oportunidades imprescindíveis que a Sudene irá explorar, promovendo a articulação e a mobilização dos Conselheiros do Condel (governadores, representantes de setores da economia, ministérios, entre outros) para que estes atuem de forma conjunta na negociação política que acelere a tramitação e aprovação do PRDNE 2020-2023. Outra frente junto ao Poder Legislativo Federal é a apresentação e o convencimento dos mandatários da Câmara dos Deputados para direcionamento das suas emendas parlamentares aos projetos e ações prioritárias do PRDNE.

Reconhece-se, por sua vez, que a quantidade de pautas paralisadas e que provavelmente retornarão ao debate político em 2021 podem interferir na tramitação do PRDNE, materializando risco evidenciado na matriz de riscos externos (Quadro 08) apresentada no item 2.1.3 deste capítulo e desencadeando as consequências elencadas no item 2.1.4 Fontes de Riscos e oportunidades, tais como prejuízos à articulação com atores relevantes e à materialização dos investimentos públicos ou privados em ações estratégicas para a região e, assim, restringindo o alcance dos objetivos e da missão da Sudene.

Pretende também a Instituição reforçar o diálogo com os governadores da sua área de atuação e com as representatividades que compõem o Conselho Deliberativo, de modo que seja possível aproximar os esforços da Sudene às necessidades emergentes dos efeitos econômicos, sociais e institucionais que a pandemia do COVID-19 trouxe para as realidades locais, setoriais e regional abrangidas pela Sudene. Dessa forma, ratifica-se o compromisso de colaboração e fomento de políticas, programas, projetos e ações que promovam a continuidade do desenvolvimento socioeconômico sustentável e incluente.

Em continuidade ao processo de modernização e inovação organizacional da Sudene, pretende-se implementar melhorias na estrutura administrativa e no funcionamento da governança, gestão e em nível operacional nos processos da Sudene. Trazer maior eficiência administrativa para os procedimentos e controles internos e efetividade nos resultados para sociedade e partes interessadas são alguns dos objetivos do Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado (TransformaGov), ao qual a Sudene aderiu em 2020 e implementará ao longo de 2021. Outro fator importante será o aprimoramento do ambiente organizacional frente às inovações incorporadas do período de trabalho remoto desenvolvido durante a pandemia, que implicaram mudanças na forma do relacionamento intraorganizacional, a necessidade de reestruturar o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e reforçaram a premissa de atuação integrada de toda a estrutura organizacional para um adequado desempenho das atividades da Sudene.

Sabe-se que, apesar dos esforços para concretizar todas as perspectivas construídas para 2021, os cenários político e econômico não são estáveis nem previsíveis, tal como mostrou-se no exercício de 2020. Dessa forma, as capacidades de articulação, mobilização e negociação da Sudene podem ser prejudicadas, além do planejamento institucional precisar ser reformulado e suas ações redirecionadas para atender a uma eventual nova realidade do contexto externo.



## CAPÍTULO 3

# GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHOS

3.1

## Estratégia

A Sudene baseia a sua atuação e estratégia, no aspecto normativo, nos 12 objetivos relacionados pelo art. 4º da Lei Complementar no 125/2007, fundamentados no art. 43 da Constituição Federal de 1988, e em consonância com a nova Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR) conforme o Decreto no 9.810, de 30 de maio de 2019. Esta atuação se efetiva por seus instrumentos de ação, sendo o Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste (PRDNE), cuja proposta do projeto de lei nesse momento se encontra em tramitação no congresso nacional, o Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE), e o Fundo de Desenvolvimento do Nordeste (FDNE), bem como, os incentivos e benefícios fiscais e financeiros e outros instrumentos que venham a ser definidos em lei. A legislação básica e o detalhamento das atribuições do órgão encontram-se disponíveis no endereço eletrônico <https://www.gov.br/Sudene/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/competencias-e-organograma>.

Com tal referencial normativo e instrumentos, a Sudene realizou seu planejamento estratégico institucional e que foi aprovado pela diretoria colegiada em 27/02/2013, sendo posteriormente estendido até 31/12/2016 e prorrogado até que o novo realinhamento estratégico entre em vigor. Em novembro de 2019 se iniciou o realinhamento do planejamento estratégico, que teve continuidade em 2020, mas que foi interrompido e não finalizado em função das limitações impostas pela pandemia do Coronavírus, com programação para retomada e finalização no ano de 2021. Entre os avanços foram realizadas a revisão da Missão Institucional definida em 2019, a construção de uma nova Visão de Futuro 2031, e dada nova redação aos valores institucionais, tendo como base os aspectos normativos citados anteriormente e a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – ENDES.

Mas enquanto o novo planejamento estratégico aguarda a oportunidade de ser finalizado, continuamos no uso dos referenciais do planejamento estratégico até então vigentes, que se materializa em 4 diretrizes relacionadas a 14 objetivos estratégicos, conforme quadro 14 e cujo conteúdo pode ser acessado no endereço eletrônico <https://www.gov.br/Sudene/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/gestao-institucional>.

Os principais projetos realizados pela Autarquia no decorrer de 2020, e que foram escolhas de nossa diretoria colegiada, estão consubstanciados e são monitorados por meio dos ciclos de monitoramento periódicos, e que resultam em relatórios de monitoramentos, os quais os de 2020 podem ser acessados no link anterior. Com base no 3º e último relatório de monitoramento de 2020 foram mapeados 221 projetos dos quais 177 estavam em andamento, 18 estavam atrasados em sua execução, 10 se encontram paralisados e 1 estava por iniciar, outros 12 tinham sido concluídos no período de apuração e 3 cancelados. Tais projetos foram enquadrados em relação às diretrizes e objetivos estratégicos da Sudene conforme quadros abaixo. A maioria dos projetos foi financiada por dois programas do PPA 2020-2023, o Programa 2111 – Gestão e Manutenção do Ministério da Integração Nacional e o Programa 2217 – Desenvolvimento Regional, Territorial e Urbano. A distribuição quantitativa dos projetos, segundo programas e ações do PPA pode ser visualizada no relatório do 3º ciclo de monitoramento em <https://www.gov.br/Sudene/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/gestao-institucional>.

Quadro 14 - Mapa estratégico da Sudene com distribuição dos projetos segundo Diretrizes e Objetivos Estratégicos

MISSÃO	DIRETRIZES FINALÍSTICAS					VISÃO DE FUTURO			
<b>D1-Promover a competitividade sistemática da base produtiva do Nordeste</b>	<b>DIRETRIZES FINALÍSTICAS</b>					<b>VISÃO DE FUTURO</b>			
01.1-Aumentar a competitividade do setor produtivo, fortalecendo a inovação, articulando-os a investimentos estruturadores.	01.2-Fortalecer a infraestrutura regional, bem como, aquela voltada para a inclusão da cadeia produtiva.	01.3-Ampliar a captação de investimentos, maximizando a aplicação dos recursos dos fundos e incentivos fiscais e a alavancagem de outras fontes.	01.4-Inserir a abordagem regional nas políticas nacionais, particularmente em relação ao semiárido.	01.5-Fortalecer as administrações públicas.	02.1-Estimular a melhoria da qualidade da educação formal em todos os níveis.	02.2-Viabilizar soluções inovadoras e sustentáveis para o Semiárido.	02.3-Promover a sustentabilidade ambiental.	02.4-Apoiar na atuação do sistema regional de Defesa Civil.	
<b>QUANTIDADE DE PROJETOS NESTA DIRETRIZ: 212</b>					<b>QUANTIDADE DE PROJETOS NESTA DIRETRIZ: 4</b>				
<b>DIRETRIZES DE SUPORTE</b>					<b>DIRETRIZES DE SUPORTE</b>				
<b>D3-Promover a excelência técnica e a qualidade da gestão na Sudene</b>	<b>DIRETRIZES DE SUPORTE</b>					<b>D4-Fortalecer a imagem da Sudene</b>			
03.1-Modernizar a gestão e promover a valorização dos servidores e a capacitação por competências	03.2-Aperfeiçoar a governança de tecnologia da informação e garantir a segurança da informação e comunicação	03.3-Recuperar e modernizar as instalações internas, melhorando a segurança do ambiente de trabalho	04.1-Fortalecer a comunicação interna e externa, bem como, as articulações institucionais (parcerias, sinergias, formação de redes)	04.2-Elevar os colegiados da Sudene a um patamar de fórum para discussão de temas estratégicos sobre desenvolvimento regional					
<b>QUANTIDADE DE PROJETOS NESTA DIRETRIZ: 5</b>					<b>QUANTIDADE DE PROJETOS NESTA DIRETRIZ: 0</b>				

## 3.2

### Apoio da estrutura de governança à capacidade de geração de valor

Neste tópico se deseja mostrar como a estrutura de governança da Sudene contribui para gerar valor e qual o tipo de valor entregue à sociedade. A Governança Pública Organizacional refere-se à “aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permite aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas” (3ª Edição do Referencial Básico de Governança Organizacional, aprovado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) por meio da Portaria – TCU- Nº 170, de 12/11/2020, Capítulo I, p.7 e disponível no link <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F759554350175C232521905FF&amp:inline=1>).

## 3.2.1

### Composição da estrutura de Governança

A base da estrutura de governança da Sudene é a Diretoria Colegiada. Ela é a instância decisória e é constituída pelo Superintendente e pelos Diretores da Diretoria de Planejamento e Articulação de Políticas (DPLAN), Diretoria de Fundos e de Atração de Investimentos (DFIN) e Diretoria de Administração (DAD), e tem sob sua responsabilidade todas as decisões relacionadas ao cumprimento das competências institucionais do órgão.

## 3.2.2

### Composição da Alta administração

A alta administração é composta pelos dirigentes máximos das Diretorias acima referenciadas. O cargo da quarta Diretoria (Promoção do Desenvolvimento Sustentável), (DAS101-5) havia sido previsto pela Lei nº 12.742, de 17 de dezembro de 2012, porém não foi direcionado para completar a estrutura da Autarquia, e desta forma assim tratou o art.16 do Decreto nº 8.276/2014: “Até que a Diretoria de Promoção do Desenvolvimento Sustentável esteja plenamente instalada, as competências previstas neste artigo serão exercidas pela Diretoria de Planejamento e Articulação de Políticas”. A composição das Diretorias pode ser encontrada no link <https://www.gov.br/Sudene/pt-br/composicao>.

## 3.2.3

### Decisões e responsabilidades

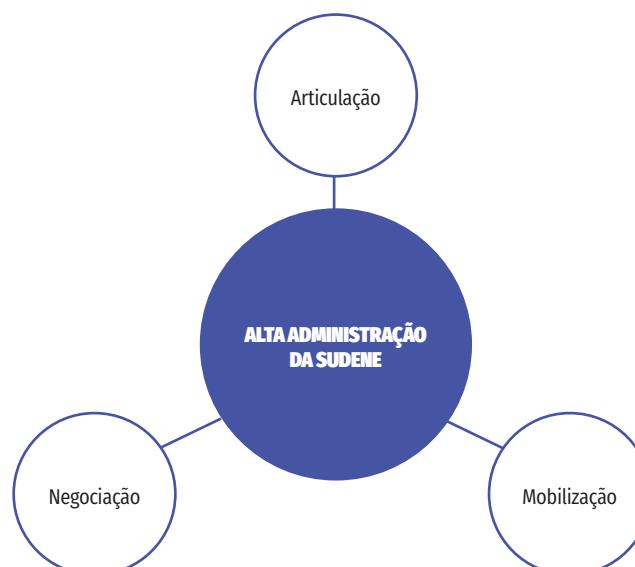
A base legal adotada pela Sudene que subsidia suas decisões e responsabilidades, são: além dos atos de sua criação e funcionamento (Lei Complementar nº 125/2007 e Decreto nº 8.276/2014); o seu planejamento estratégico; e os referenciais da nova Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR); as propostas do PRDNE cujo Projeto de Lei nº 6163/2019 continua em tramitação em Comissão Especial que foi criada na Câmara dos Deputados. Além disso, também aplica as orientações da Lei Orçamentária Anual (LOA) e da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO). Momento a presente condição do PRDNE, seus referenciais (eixos de atuação, espacialização e prioridades) já são realidade na execução do FNE e do FDNE.

## 3.2.4

### Modelo de atuação

Deve-se registrar que a Sudene adota como modelo para sua atuação o tripé articulação, negociação, mobilização, representado pela figura 08, a seguir.

Figura 8 - Modelo de gestão da Sudene



Fonte: CGGI – RG 2019, p. 44

## 3.2.5

### Colegiados

Atualmente integram a estrutura de governança da Sudene, oito colegiados, dos quais cinco estão relacionados com o Conselho Deliberativo da Sudene e três são instâncias internas. Não se incluem aqui as comissões de licitação ou de processos administrativos e de sindicância. Na Figura 9, estão registradas as Instâncias de Governança relacionadas ao Conselho Deliberativo da Sudene (Condel), que amparados por atos legais, são presididos pelo Superintendente da Sudene. Todas as informações referentes ao Condel, e seus comitês estão disponíveis no endereço eletrônico <https://www.gov.br/Sudene/pt-br/cesso-a-informacao/institucional/conselho-deliberativo>.

Figura 9 - Comitês relacionados ao Condel

#### O Comitê Regional das Instituições Financeiras Federais.

Instituído com base no § 1º, art. 10 da Lei Complementar nº 127, de 03/01/2007 e regimento interno aprovado pela Resolução CONDEL nº 007, de 17/10/2008.

#### Comitê Regional de Articulação dos Órgãos e Entidades Federais

Instituído com base no § 3º, art. 10 da Lei Complementar nº 125, de 03/01/2007 e regimento interno aprovado pela Resolução CONDEL nº 002, de 05/07/2008.

#### Comitê de Articulação das Secretarias de Estado da área de Atuação da Sudene

Instituído com base no inciso IV, art. 10 da Lei Complementar nº 125, de 03/01/2007 e regimento interno aprovado pela Resolução CONDEL nº 008, de 17/10/2008.

#### Comitê Técnico de Acompanhamento do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE)

Instituído pela Resolução CONDEL nº 126, de 11/12/2018, com base em recomendação do subitem 9.2.3 do Acórdão TCU 1271/2018, e embasamento contido no inciso IV, art. 10 da Lei Complementar nº 125/2007, teve seu regimento interno aprovado pela Resolução CONDEL nº 128, de 24 de maio de 2019.

#### Comitê Técnico para Discussão Prévia da Pauta do Condel

Esse Comitê de suporte foi criado pela Resolução CONDEL nº 001, de 25/07/2008 e seu funcionamento está descrito nos artigos 44 a 48 desse normativo. Resolução CONDEL nº 001, de 25/07/2008.

FONTE:

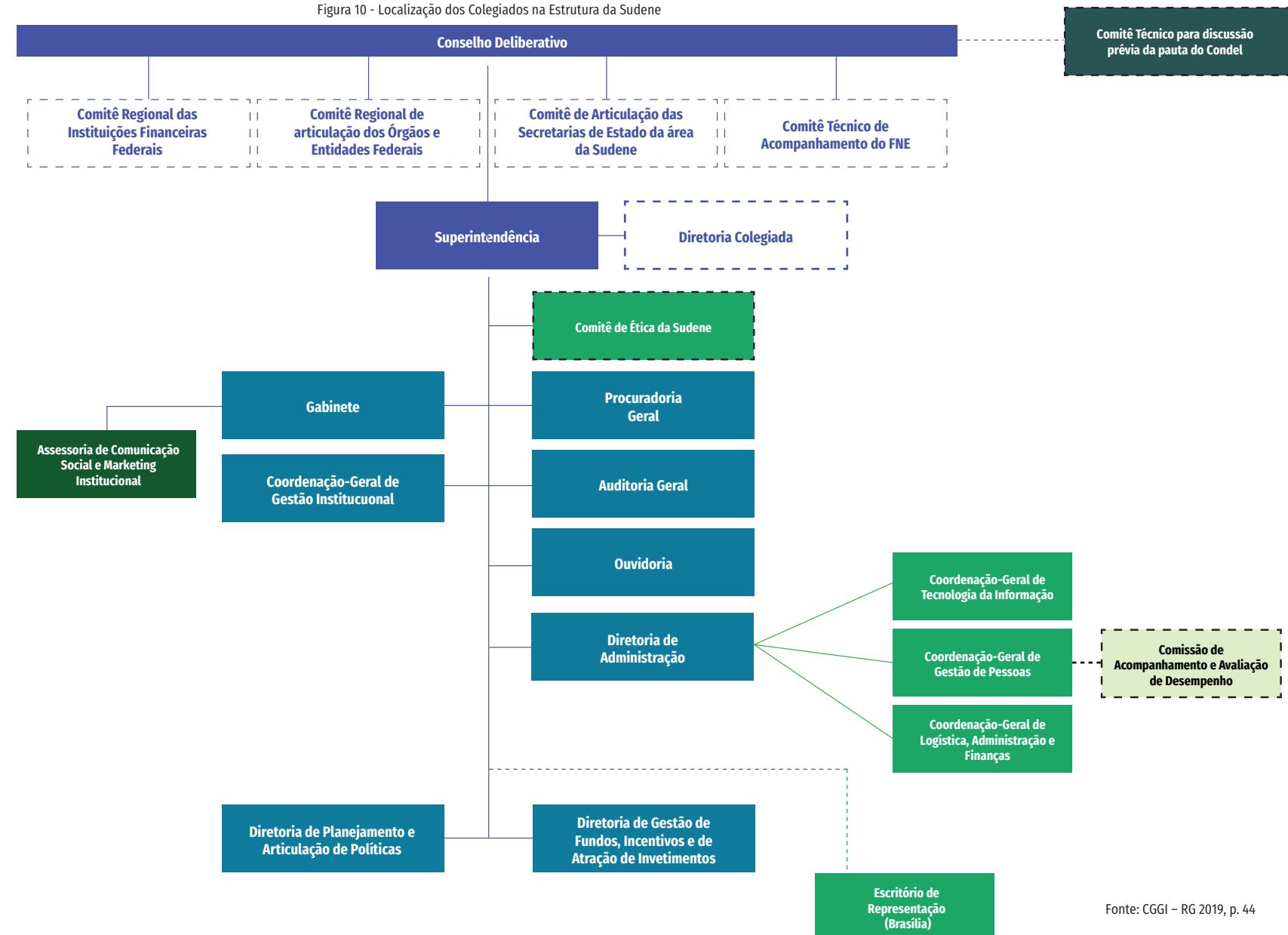
<https://www.gov.br/Sudene/pt-br/cesso-a-informacao/institucional/conselho-deliberativo>

### 3.2.6 Instâncias colegiadas internas de governança

- A Comissão de Ética da Sudene, foi criada pela Portaria Sudene nº 84, de 09/05/2008, com base no Decreto nº 6.029, de 01/02/2007, que instituiu o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal, seus dados encontram-se no site da Sudene, no endereço <https://www.gov.br/Sudene/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/comissao-de-etica-da-Sudene>.
- A Comissão de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho (CAD) foi criada por força de impositivo do Art. 23 do Decreto nº 7133, de 19/03/2010 (determinação).
- A Diretoria Colegiada da Sudene foi criada pelo art. 7º da Lei Complementar nº 125/2007.

A Figura 10 adiante detalha a localização de todos os colegiados da Sudene, em sua estrutura.

Figura 10 - Localização dos Colegiados na Estrutura da Sudene



Fonte: CGGI – RG 2019, p. 44

## 3.2.7

### Atores internos e medidas adotadas para a integridade dos procedimentos organizacionais

A alta administração da Sudene e seus principais colegiados aplicam princípios como legalidade e economicidade, para obtenção da eficiência e eficácia de seus atos, e efetividade em seus processos e procedimentos baseando-se nos termos do Decreto nº 8.276/2014 e do regimento interno da Sudene, disponíveis no endereço eletrônico (<https://www.gov.br/Sudene/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/competencias-e-organograma>). Dessa forma, participam desse processo a Diretoria Colegiada; a Procuradoria Federal junto à Sudene, vinculada à Advocacia-Geral da União; a Auditoria-Geral; a Ouvidoria, a Comissão de Ética, o Conselho Deliberativo e, adicionalmente, a Coordenação-Geral de Gestão Institucional. A essas instâncias estão delegadas obrigações políticas e administrativas sob diferentes níveis, que visam à guarda da legalidade e dos princípios da transparência, da imparcialidade e da ética que regem a Administração Pública Federal.

Ainda sobre a integridade dos procedimentos organizacionais, a Sudene dispõe do Plano de Integridade, anteriormente citado no capítulo de Riscos, Oportunidades e Perspectivas, o qual tem sido referencial para garantia da legalidade, transparência e imparcialidade do processo decisório tanto ao nível da alta administração, como das unidades que compõem a Autarquia.

A Autarquia dispõe de uma Assessoria de Comunicação Social e Marketing Institucional (ASCOM), unidade vinculada ao Gabinete, que tem por finalidade, além de outras, realizar a comunicação interna e externa dos resultados operacionais e de todas as decisões para a sociedade. Também é de responsabilidade dessa Assessoria a produção e publicação para circulação interna de um periódico eletrônico diário denominado “monitor de notícias”, onde condensa as principais notícias jornalísticas dos periódicos de circulação nacional, regional e local que tenham impacto direto ou indireto sobre a política de desenvolvimento regional. Adotando o princípio da transparência ativa, a Sudene utiliza seu endereço eletrônico: <https://www.gov.br/Sudene/pt-br>, para publicitar os atos internos, sua produção técnica e demais dados sobre suas entregas à sociedade obedecendo aos princípios da Lei 12.527/2011, de acesso à informação. É importante informar que no início de 2020 o site da Sudene integrou à plataforma digital do Governo Federal, apresentando uma nova identidade visual com foco na prestação de serviços e na criação de conteúdos de valor para o cidadão. O processo de migração de informações ainda não foi totalmente concluído, previsto a ser finalizado ainda em 2021.

A alta administração sempre se preocupou em adotar o princípio da publicidade no âmbito da Autarquia, uma vez que entende sua eficácia perante a sociedade. Com isso, em 2017, foi aprovado pela Diretoria Colegiada o Plano de Dados Abertos (PDA), cujo objetivo é promover a abertura de dados, zelando pelos princípios da publicidade, transparência e eficiência, visando o aumento da disseminação de dados e informações para a sociedade, bem como a melhoria da qualidade dos dados disponibilizados, de forma a dar suporte à tomada de decisão pelos gestores públicos e ao controle social. Em março/2020, foi elaborada a 3ª edição do PDA, que orienta e detalha as ações válidas para o biênio 2020-2022. O referido documento

encontra-se disponível no link <https://www.gov.br/Sudene/pt-br/acesso-a-informacao/dados-abertos/plano-de-dados-abertos-pda>.

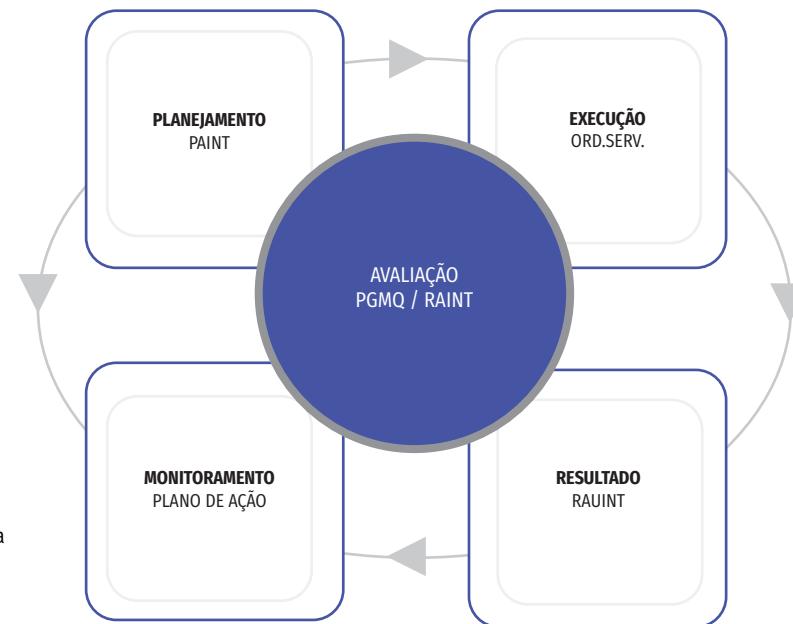
Em sua estrutura organizacional, a Sudene dispõe de uma unidade de Ouvidoria que realiza o monitoramento da satisfação do usuário externo pelos serviços prestados pela Autarquia, em apurações anualmente realizadas. O objetivo da unidade é contribuir para o incremento sustentável da eficácia e efetividade da atuação da Autarquia no cumprimento de sua missão institucional, mediante a participação voluntária, devidamente estimulada, dos cidadãos e suas organizações nos processos de normatização e implementação, dos atuais e futuros instrumentos de ação da Superintendência. No capítulo anterior, foram apresentados o quantitativo de Pesquisas de satisfação e manifestações recebidas no ano de 2020 pela citada unidade. Para maior conhecimento dos trabalhos realizados visite o endereço <https://www.gov.br/Sudene/pt-br/canais-de-atendimento/ouvidoria>.

É importante esclarecer que todas as medidas normatizadoras são submetidas previamente à Procuradoria Federal junto à Sudene e em seguida, apreciadas, para fins de deliberação pela Diretoria Colegiada da Autarquia, que responde pelos atos praticados nos termos do art. 8º do Anexo I ao Decreto nº 8.276/2014. Ademais, a Diretoria Colegiada conta em sua estrutura, com a orientação e os posicionamentos formais Unidade de Auditoria Interna Governamental – UAIG vinculada à Sudene. Sempre que necessário, a Autarquia também conta com a ajuda do controle interno, exercido pela Controladoria Geral da União em Pernambuco, e do controle externo, exercido pelo Tribunal de Contas da União por meio da sua gerência em Pernambuco. Esses mesmos mecanismos institucionais também são estendidos à unidade orçamentária Fundo de Desenvolvimento do Nordeste (FDNE).

A unidade de auditoria interna acompanha todas as atividades segundo o seu Plano Anual de Auditoria Interna, o qual é formalmente implementado após submissão e aprovação da Diretoria Colegiada da Sudene. Para melhor atender aos requerimentos internos a UAIG tem implementado modificações em seus procedimentos com o fim de atingir a sua missão institucional de proceder atividades de avaliação e consultoria nos processos de governança, gestão de riscos e dos controles internos, conforme explicitados no capítulo 4. Riscos, Oportunidades e Perspectivas.

Ademais, o ciclo estratégico da UAIG encontra-se em reformulação e adequação com as diretrizes e normas estabelecidas nas Instruções Normativas da Controladoria Geral da União, conforme cita-se: IN Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016, IN CGU nº 03, de 09 de junho de 2017, IN CGU nº 08, de 06 de dezembro de 2017 e IN nº 04, de 11 de junho de 2018.

Figura 11 - Ciclo da Auditoria



Fonte: Unidade de Auditoria Interna.

3.2.7.1

### Principais ações de supervisão, controle e de correição

Atualmente as atividades de correição na Sudene são coordenadas pela Diretoria de Administração – DAD, que atua como Coordenação-Adjunta do Sistema CGU-PAD. A responsabilidade de cadastramento/ atualização dos usuários no referido sistema ficam a cargo da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas/CGGP, a qual atua como administradora daquele sistema correcional.

Nas funções de governança visando ações de supervisão da gestão e gerenciamento de conflitos internos, a Autarquia conta com a Comissão de Processo Administrativo Disciplinar, que tem por objetivo apurar responsabilidade de servidor por infração praticada no exercício de suas atribuições.

Essa Comissão recebe orientação da área de Legislação de Pessoal da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas e as recomendações/ orientações sobre correição são emanadas pela Procuradoria – Federal e Auditoria Geral da Autarquia. Todas essas unidades são subordinadas diretamente à Superintendência.

Em 2020 as atividades de correição na Sudene foram suspensas desde março/2020, devido alguns fatores, sendo o de força maior o enfrentamento à pandemia da Covid-19, o que levou a Autarquia a instituir o regime de teletrabalho como medida para evitar a propagação do coronavírus entre os servidores da instituição. Nesse período, 50% (cinquenta por cento) do quadro de pessoal da Sudene estava em trabalho remoto, dificultando a realização de comissões processantes para continuidade dos processos pendentes de solução. Abaixo, segue figura com os atos normativos sobre o enfrentamento da pandemia de Covid-19:

Figura 12 - Atos normativos para enfrentamento do COVID-19.

<b>DECRETO LEGISLATIVO nº 6/2020</b>
Reconhece a ocorrência do estado de calamidade Pública
<b>LEI Nº 13.979, DE 6 DE FEVEREIRO DE 2020</b>
Dispõe sobre medidas de enfrentamento da emergência de saúde pública
<b>DECRETO Nº 10.282, DE 20 DE MARÇO DE 2020</b>
Regulamenta a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020
<b>DECRETO Nº 48.809, DE 14 DE MARÇO DE 2020.</b>
Regulamenta, no Estado de Pernambuco, medidas temporárias para enfrentamento da emergência de saúde pública
<b>DECRETO Nº 33.510, DE 14 DE MARÇO DE 2020</b>
Dispõe sobre as licenças de eventos em locais públicos ou privado no âmbito do território do Município do Recife, em virtude do COVID-19
<b>INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 19, DE 12 DE MARÇO DE 2020</b>
Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento do COVID-19.

Adaptando-se a realidade atual, a Sudene adotou plataformas virtuais que proporcionaram realizações de reuniões técnicas com o Corregedor-Geral da União do Ministério do Desenvolvimento Regional-CGU/MDR, em conjunto com a Assessoria de Controle Interno – AECI/MDR, nos meses de agosto, setembro e novembro/2020, objetivando a emissão de relatório de ação com o diagnóstico da atividade correicional, identificando o grau de maturidade da unidade sobre o tema e buscando sempre auxiliar o aprimoramento desta atividade no âmbito institucional.

Em busca da melhoria contínua, a Autarquia recebe orientação dos citados órgãos, a fim de estabelecer um fluxograma interno para tratamento e encaminhamento de denúncias encaminhadas pelos canais formais, bem como orientação nas ações de criação de uma unidade correcional na sua estrutura regimental, que já está em vias de implantação, dentre outras ações necessárias para melhoria no processo de correcional.

Em 2020 não houve a instauração de processo de sindicância investigativa, mas ocorreu instauração para apuração de denúncia anônima, conforme informação do Sistema Correcional da CGU – CGU-PAD. O Quadro 15 apresenta os processos administrativos Disciplinares a Instaurar, discriminados por situação atual:

Quadro 15 - Processos Administrativos Disciplinares a Instaurar Processos por Situação Atual

QUADRO GERAL	Número de procedimentos
Total de procedimentos em fase de "Aguardando Análise" no período	3
Total de procedimentos em fase de "Juízo de Admissibilidade (1. Determinação de instauração)" no período	2
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>

Fonte: Sistema CGU/PAD.

Diante da situação pandêmica, no ano de 2020 não foi possível realizar capacitações de servidores em cursos de formação para atuação em comissões disciplinares, tendo em vista que não houve calendário de curso nessa temática promovido pelo Ministério da Transparência e Controle da Geral da União – CGU.

Entendendo a relevância do tema correição e buscando mitigar os riscos organizacionais, a Sudene realizou no ano de 2020 ações que atendem ao Plano de Províncias Permanentes – PPP, com os seguintes encaminhamentos para 2021:

Figura 13 - Ações futuras para melhoria das atividades correcionais no âmbito da Sudene.



A Sudene, por meio da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas-CGGP/DAD, busca priorizar e incentivar a educação continuada dos servidores. Com isso foi inserido no Plano de Desenvolvimento de Pessoas da Sudene, para exercício de 2021, a necessidade de capacitação de servidores nos temas ligados a Gestão de Riscos e Integridade, Formação de Membros de Comissões Processos Administrativos Disciplinares e Atividade Correcional – Visão Geral. O referido Plano ainda precisa ser aprovado pelo Ministério da Economia, mas tais capacitações já constam no Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP/2020, o qual já submetido à avaliação da superintendência e apreciado pelo órgão central do SIPEC/ME, conforme procedimentos do Decreto 9.991 de 28 de agosto de 2019 e Instrução Normativa nº 201 de 11 de setembro de 2019.

### 3.3 Resultados e desempenho da gestão

Neste tópico serão apresentadas as principais ações e projetos desenvolvidos pelas áreas da Autarquia, os quais tiveram embasamento no plano estratégico da Sudene, já citado no tópico estratégia deste capítulo.

No último trimestre de cada ano a Sudene estabelece as metas anuais para o ano seguinte, com suas vinculações ao PPA e às diretrizes e objetivos estratégicos. Por outro lado, com a definição da LOA para o exercício seguinte, outros projetos podem surgir, se somando à execução finalística do órgão. Desta forma, iniciaremos com a apresentação das metas do período, e em seguida, as prioridades estabelecidas no exercício para atingimento das metas relativas à cadeia de valor.

#### 3.3.1 Metas e indicadores de período

As metas da Sudene para determinado período normalmente são estabelecidas no último trimestre do ano anterior. Essas prioridades e os outros projetos são detalhados em quadros denominados de “planos operativos”, os quais são acompanhados pelo que denominamos “ciclos de monitoramento”, já citado no tópico “Estratégia” deste capítulo. O conjunto desses planos operativos vai constituir no “Plano de Ação” do exercício.

A Portaria Sudene nº 165/2019, de 04 de dezembro de 2019 divulgou as metas estabelecidas para o período 2019/2020. Os resultados das referidas metas foram divulgados pela Portaria Sudene nº 64/2020, de 16 de outubro de 2020 e podem ser acessados no relatório do 2º Ciclo de monitoramento de 2020, p. 54, disponível no endereço eletrônico <https://www.gov.br/Sudene/pt-br/centrais-de-conteudo/relatorio2ciclodemonitoramentoSudene2020.pdf>.

São utilizados vários indicadores de gestão que acompanham o monitoramento, os quais são atualizados a cada ciclo e estão disponíveis nos Relatórios gerenciais dos Ciclos de monitoramento da Sudene.

## 3.3.2

**Instrumentos de Ação da Sudene**

A Lei Complementar nº 125/2007, define em seu Art. 5º os instrumentos de ação da Sudene, sendo citados expressamente o PRDNE, o FDNE e o FNE, além da previsão de outros instrumentos previstos em Lei. Abaixo, estão listados os principais resultados alcançados pela Sudene em 2020.

3.3.2.1 **Principais Projetos Desenvolvidos em 2020**

Os principais projetos desenvolvidos pela Sudene, no exercício de 2020, serão apresentados, no Quadro 16 conforme a Diretriz Estratégica e o Objetivo Estratégico com o qual se relaciona. É importante ressaltar, que alguns dos projetos, dado o seu amplo escopo, podem se relacionar com mais de um Objetivo da Sudene, mas com fins de facilitar a visualização, será apresentado com aquele com maior relação.

Quadro 16 - Principais Projetos

D1 - Promover a competitividade sistêmica da base produtiva do Nordeste			
O1.1-Aumentar a competitividade do setor produtivo, fortalecendo cadeias e APL's, estimulando a inovação, articulando-os a investimentos estruturadores.			
Projeto:	Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste (PRDNE)	Projeto:	Estudo de Complexidade Econômica e Plano de Ação Estratégica para Desenvolvimento das Bacias Hidrográficas do Rio Parnaíba, Rio São Francisco e Área de Influência do PISF.
Ação orçamentária:	Ação 20WQ – Gestão da Política de Desenvolvimento Regional e Ordenamento Territorial	Ação orçamentária:	Ação 20WQ – Gestão da Política de Desenvolvimento Regional e Ordenamento Territorial
Unidade responsável:	Coordenação-Geral de Cooperação e Articulação de Políticas - CGCP	Unidade responsável:	Coordenação-Geral de Cooperação e Articulação de Políticas - CGCP
Resultados alcançados em 2020:	<p>Em 2020, apesar dos impactos causados pela Pandemia do COVID-19, o PL nº 6163/2019, que institui o Plano Regional do Desenvolvimento do Nordeste (PRDNE), conseguiu algum avanço na Câmara Federal. Em 13/02/2020, foi criada uma Comissão Especial para avaliar a matéria na Câmara. Em 28/07/2020 foi apresentado requerimento de urgência na tramitação do projeto.</p> <p>No primeiro semestre de 2020 as principais atividades desenvolvidas foram:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Aplicação do Modelo de Governança Interna para Implementação e Revisão do PRDNE conforme estabelece a Resolução de Diretoria Colegiada 539/2019.</li> <li>2) Identificação de 60 ações indicativas estratégicas para a região, que serão detalhadas em fichas de projetos por meio da Carta de Acordo firmada entre o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos e o PNUD.</li> <li>3) Atualização da carteira de projetos do Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste por meio de articulação com os governos estaduais, focando em projetos com nível de maturidade para iniciar até 2022.</li> </ol> <p>Em 2020 foi dado sequência a parceria com o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE), iniciada em 2019 com a assinatura da Carta de Acordo, no âmbito do Projeto de Cooperação Internacional com o PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento). No primeiro semestre foi identificada a necessidade de redefinir o escopo de alguns produtos contratados, além de alteração do cronograma. Em Junho de 2020 foi assinado o primeiro aditivo à Carta de Acordo.</p>	Resultados alcançados em 2020:	<p>Foi iniciada licitação por meio do PRODOC BRA/17/019 para contratação de Consultoria Nacional (Pessoa Jurídica) para elaboração de um Estudo de Complexidade Econômica e um Plano de Ação Estratégica para a bacia hidrográfica do Rio São Francisco e área de influência do Projeto de Integração do São Francisco (PISF) e elaboração de um Plano de Ação Estratégica para a bacia hidrográfica do Rio Parnaíba .</p>

D1 - Promover a competitividade sistêmica da base produtiva do Nordeste			
01.1-Aumentar a competitividade do setor produtivo, fortalecendo cadeias e APL's, estimulando a inovação, articulando-os a investimentos estruturadores.			
Projeto:	Plano de Desenvolvimento Sustentável para o Município de Guarabira – PB	Projeto:	Estudo de vocações e potencialidades para o Estado da Paraíba
Ação orçamentária:	Ação 20WQ – Gestão da Política de Desenvolvimento Regional e Ordenamento Territorial	Ação orçamentária:	Ação 20WQ – Gestão da Política de Desenvolvimento Regional e Ordenamento Territorial
Unidade responsável:	Coordenação-Geral de Cooperação e Articulação de Políticas - CGCP	Unidade responsável:	Coordenação-Geral de Cooperação e Articulação de Políticas - CGCP
Resultados alcançados em 2020:	Celebração de convênio com o Município de Guarabira para elaboração de Plano de Desenvolvimento Sustentável para o Município de Guarabira – PB com valor global: R\$ 483.189,57.	Resultados alcançados em 2020:	Celebração de convênio com CINEP para elaboração de estudo de vocações e potencialidades específico sobre Estado da Paraíba, no intuito de identificar os eixos estratégicos para o desenvolvimento econômico, visando aperfeiçoar a atuação da Companhia de Desenvolvimento da Paraíba (CINEP) nos municípios e Arranjos Produtivos Locais (APL's), assim como nortear a elaboração de políticas públicas e alocação de recursos financeiros que visem ampliar a eficiência e gerar desenvolvimento no Estado da Paraíba. Valor global: R\$ 780.000,00.

D1 - Promover a competitividade sistêmica da base produtiva do Nordeste			
O1.1-Aumentar a competitividade do setor produtivo, fortalecendo cadeias e APL's, estimulando a inovação, articulando-os a investimentos estruturadores.			
Projeto:	Projeto piloto para implantação de área demonstrativa de tecnologias para cidades inteligentes em Campina Grande	Projeto:	Avaliação Piloto do FNE - Impactos Econômicos e Sociais Decorrentes da Aplicação dos Recursos do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste
Ação orçamentária:	Ação 8340 - Desenvolvimento da Rede Regional de Inovação	Ação orçamentária:	-
Unidade responsável:	Coordenação-Geral de Cooperação e Articulação de Políticas - CGCP	Unidade responsável:	Coordenação-Geral de Estudos e Pesquisas, Avaliação, Tecnologia e Inovação - CGEP
Resultados alcançados em 2020:	<p>Foi aprovado projeto de Convênio cuja finalidade é implementar uma área de demonstração de tecnologias de Cidades Inteligentes, com foco em segurança pública, contemplando: centro de comando e operações, reconhecimento facial, reconhecimento de placas e inteligência artificial no Município de Campina Grande/PB.</p> <p>O convênio tem como objetivo a promoção de cidades inteligentes por meio de: Projetos de tecnologia e inovação que fortaleçam e integrem a rede regional de inovação, propiciando melhoria nos processos produtivos, aumentos da competitividade, incorporação de tecnologias e inovação social e incremento tecnológico e inovativo para melhorias dos serviços públicos. Implantação de núcleos de apoio à inovação, identificação espacial dos focos emergentes e empecilhos à competitividade.</p> <p>O programa será executado com recursos da ação 8340 - Desenvolvimento da Rede Regional de Inovação, no valor original de R\$ 2.089.936,18 ; sendo R\$ 1.998.021,94 à conta do concedente e R\$ 91.914,24 a título de contrapartida.</p> <p>Execução de projeto piloto de promoção de cidades inteligentes visa implementar a estratégia de inovação do Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste (PL 6163/2019).</p>	Resultados alcançados em 2020:	<p>A Avaliação Piloto do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste teve por objetivo contribuir para um melhor direcionamento dos recursos do FNE a fim de aumentar a eficácia da política e estimular o desenvolvimento socioeconômico de sua região de intervenção – a área de atuação da Sudene. Mais especificamente, o estudo teve por finalidade compreender a execução da política de financiamento entre os anos 2000 e 2018 e estimar a eficácia dos financiamentos concedidos em termos do emprego e renda gerada na região.</p> <p>Pôde-se concluir que os recursos do FNE têm sido direcionados para as áreas prioritárias da Política Nacional de Desenvolvimento Regional – PNDR, isto é, as regiões de baixa renda, dinâmicas e estagnadas, que juntas absorveram 72% recursos contratados entre os anos 2000 e 2018. Contudo, é importante destacar as áreas denominadas estagnadas e de baixa renda, 42,9% e 8,0% dos recursos em todo o período, perderam participação nesses dois anos: um recuo de 0,9 p.p e de 4,4 p.p., respectivamente. Por sua vez, as áreas classificadas como dinâmicas apresentaram o maior ganho em termos dos recursos financiados (contratados), saíram de 18,1% em 2000 para 22,3% em 2018 (4,2 p.p.). Os municípios de alta renda, também aumentaram sua participação, saindo de 24,0% no primeiro ano para 25,1% no último (1,1 p.p.).</p> <p>Este trabalho está em sua fase final, sendo revisado e editado, em especial no que tange às estimativas e discussões dos resultados do modelo para mensuração da eficácia do crédito do FNE. Por último, cabe salientar que esse trabalho é resultado de um esforço inicial desta Coordenação-Geral na tentativa de se apropriar das técnicas e executar avaliações de impacto internamente, assim como, levantar os desafios e resultados dessa iniciativa.</p>

D1 - Promover a competitividade sistêmica da base produtiva do Nordeste			
O1.1-Aumentar a competitividade do setor produtivo, fortalecendo cadeias e APL's, estimulando a inovação, articulando-os a investimentos estruturadores.			
Projeto:	Pesquisa sobre os impactos da Covid-19	Projeto:	Série de webinars sobre Tecnologias Integradas com Foco no Reúso de Água
Ação orçamentária:	Ação 20WQ – Gestão de Políticas de Desenvolvimento Regional e Ordenamento Territorial	Ação orçamentária:	-
Unidade responsável:	Coordenação-Geral de Estudos e Pesquisas, Avaliação, Tecnologia e Inovação - CGEP	Unidade responsável:	Coordenação-Geral de Promoção do Desenvolvimento Sustentável - CGDS
Resultados alcançados em 2020:	<p>Em dezembro de 2020, a Sudene concluiu o processo de contratação de empresa para prestação de serviços de pesquisa de opinião pública, com abordagens metodológicas qualitativa e quantitativa, para aferir os efeitos decorrentes da Pandemia Covid-19 na área de atuação da Sudene.</p> <p>O objetivo da pesquisa é compreender a atual situação do setor produtivo da região e o impacto social causado pelo acometimento à saúde pública. As informações serão utilizadas para entender quais serão as perspectivas, demandas e desafios a serem enfrentados pela região, orientando as ações da superintendência no enfrentamento da crise.</p> <p>Todas as entrevistas serão realizadas remotamente, sendo quatro os grupos de interesse: entes governamentais e associações municipalistas; representantes das Confederações e Federações estaduais de Agricultura e Pecuária, da Indústria, do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, e do Sistema S; produtores, empreendedores e empresários; população residente na área de atuação da Sudene. A pesquisa, com estimativa de conclusão para meados de abril de 2021, envolve as etapas de planejamento, coleta de dados, análise dos achados, elaboração de relatórios e apresentação de resultados.</p>	Resultados alcançados em 2020:	<p>A Sudene, desde de 2015, desenvolve eventos que promovem o debate entre especialistas e servidores da Sudene sobre temas relacionados com o desenvolvimento sustentável da região. Constituem, assim, em uma importante ferramenta para viabilizar espaços de discussão e aprendizagem, troca de experiências, configurando-se em uma metodologia de fomento de articulação, estabelecimento de parcerias estratégicas e disseminação de soluções inovadoras para os territórios da área de atuação da Sudene.</p> <p>Planejado, inicialmente, como um evento a ser realizado no formato presencial, em abril de 2020, em decorrência da pandemia de Covid 19, o evento foi reformulado e apresentado como uma proposta para ser realizada no formato online como uma série de três webinars sobre Tecnologias Integradas com Foco no Reúso de Água. A realização dos eventos contou com a colaboração de palestrantes convidados e com a parceria da Assessoria de Comunicação (Ascom) e a Coordenação-Geral de Tecnologia e Informação da Sudene, além de um público variado e diverso que acompanhou os webinars pelo canal do YouTube da Sudene: <a href="https://www.youtube.com/user/Sudenebr">https://www.youtube.com/user/Sudenebr</a>.</p>

D1 - Promover a competitividade sistêmica da base produtiva do Nordeste			
O1.2-Fortalecer a infraestrutura regional, bem como, aquela voltada para a inclusão da cadeia produtiva.			
Projeto:	Arranjos produtivos locais relacionados à Rota do Cordeiro, do Mel, de TIC, de Biodiversidade, do Pescado e de Economia Circular.	Projeto:	Rota do Pescado: Programa de qualificação técnica permanente para pescadores, piscicultores, jovens e produtores rurais, localizado no município de Maranguape-CE
Ação orçamentária:	Ação 214S - Estruturação e Dinamização de Atividades Produtivas	Ação orçamentária:	Ação 214S - Estruturação e Dinamização de Atividades Produtivas
Unidade responsável:	Coordenação-Geral de Promoção do Desenvolvimento Sustentável - CGDS	Unidade responsável:	Coordenação-Geral de Promoção do Desenvolvimento Sustentável - CGDS
Resultados alcançados em 2020:	<p>Foi firmado o TED nº 09/2020, totalizando R\$ 426.466,00, com o Centro Nacional de Pesquisa de Caprinos e Ovinos – EMBRAPA, para o fortalecimento da rede de inovação de polos da Rota do Cordeiro no Nordeste brasileiro por meio da inovação tecnológica.</p> <p>O objetivo é apoiar projetos que promovam a superação de gargalos nos arranjos produtivos locais em qualquer dos subsistemas insumos, produção, processamento e comercialização ou mesmo questões transversais associadas à dotação de infraestrutura e fortalecimento do capital social, de forma a dotá-las de capacidade de autossustentação e competitividade mercadológica.</p>	Resultados alcançados em 2020:	<p>Foi firmado o TED nº 12/2020, com o Instituto Nacional do Semiárido (INSA), cujo objeto é a estruturação de um Centro de Tecnologia, Pesquisa e Inovação de Pescado Sustentável para o Semiárido.</p>

D1 - Promover a competitividade sistêmica da base produtiva do Nordeste			
01.3-Ampliar a captação de investimentos, maximizando a aplicação dos recursos dos fundos e incentivos fiscais e a alavancagem de outras fontes.			
Projeto:	Programa Inova + Nordeste	Projeto:	ACT com Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)
Ação orçamentária:	-	Ação orçamentária:	-
Unidade responsável:	Coordenação-Geral de Estudos e Pesquisas, Avaliação, Tecnologia e Inovação - CGEP.	Unidade responsável:	Coordenação-Geral de Cooperação e Articulação de Políticas - CGCP
Resultados alcançados em 2020:	<p>Foi elaborado diagnóstico da Inovação na área de atuação da Sudene, baseado no PRDNE e na PNDR, com o objetivo indicar diretrizes e prioridades para aplicação de recursos correspondentes a 1,5% do retorno das operações financeiras do FDNE. Tratam-se de diretrizes e prioridades gerais, de tal forma que o detalhamento se dará em Câmara Temática de Inovação no Condel, a ser estruturada posteriormente. A proposta é de revisão anual. De acordo com a lei, o Banco do Nordeste do Brasil - BNB - deverá operacionalizar o recurso.</p> <p>Em dezembro de 2020, estas diretrizes e prioridades foram aprovadas no Conselho Deliberativo e podem ser consultadas na Resolução Condel/Sudene nº 140, de 9 de dezembro de 2020. Foram empenhados os recursos na ordem de R\$ 25 milhões, cuja execução se dará ao longo de 2021.</p>	Resultados alcançados em 2020:	<p>Em 2020 foi dado sequência às atividades do Acordo de Cooperação Técnica com o BNDES, celebrado em 12/12/2019. No primeiro semestre foram realizadas reuniões entre as equipes técnicas da Sudene e o BNDES ao longo do ano. A Sudene participou da articulação junto aos estados para a criação de uma lista de projetos de interesse que possam ser viabilizados junto ao BNDES, tanto via contratação de crédito quanto pela estruturação do Projeto. Uma etapa crítica para dar continuidade às atividades do ACT diz respeito à elaboração de Estudos de pré-viabilidade dos projetos estratégicos. Com o aditivo da Carta de Acordo do CGEE foram incluídos produtos que detalham projetos do PRDNE, o que permitirá que se avance na negociação com o BNDES para estruturar estes projetos.</p>

D1 - Promover a competitividade sistêmica da base produtiva do Nordeste			
01.4-Inserir a abordagem regional nas políticas nacionais, particularmente em relação ao semiárido.			
Projeto	Delimitação do Semiárido	Unidade responsável:	Coordenação-Geral de Estudos e Pesquisas, Avaliação, Tecnologia e Inovação - CGEP.
Ação orçamentária:	-	Resultados alcançados em 2020:	<p>A proposição nº 105/2017 feita pela Sudene, e aprovada pelo CONDEL em sua Resolução de nº 107/2017, em seu Art. 3º, determina que: Os critérios técnicos e científicos utilizados para delimitação do Semiárido, bem como a resolução do CONDEL que os aprovou, serão revistos em 2021 e a cada década, a partir de então. Nesse sentido, ainda em 2019 foi realizado todo o planejamento para a atualização da delimitação da região Semiárida. Esta é uma atividade interinstitucional que envolve a cooperação técnica de vários órgãos e instituições.</p> <p>Em 2020, foi elaborado o documento “Revisão de Literatura - Nova Delimitação (2021)”, publicado em 30/09/2020. Esse documento contextualiza a delimitação do Semiárido brasileiro, dando enfoques em alguns aspectos técnicos e históricos sobre o tema, além de também fornecer aos atores internos e externos envolvidos na nova delimitação uma visão do planejamento e da execução das ações nesse sentido.</p>

D1 - Promover a competitividade sistêmica da base produtiva do Nordeste			
01.5-Fortalecer as administrações públicas.			
Projeto:	Acordo de Cooperação Técnica com o Conselho Federal de Administração	Projeto:	Mais Gestão Municipal
Ação orçamentária:	-	Ação orçamentária:	Ação 8917 – Fortalecimento das Administrações Locais
Unidade responsável:	Coordenação-Geral de Cooperação e Articulação de Políticas - CGCP	Unidade responsável:	Coordenação-Geral de Promoção do Desenvolvimento Sustentável - CGDS
Resultados alcançados em 2020:	<p>Como um desdobramento das atividades da instância operacional da Governança Interna para Implementação e Revisão do PRDNE (Res. DC 539/2019), foi celebrado um Acordo de Cooperação Técnica com o Conselho Federal de Administração (CFA) que objetiva, entre outras coisas, a utilização do Índice de Gestão Municipal do CFA como ferramenta de gestão para os governos municipais na Área de Atuação da Sudene.</p> <p>Um dos resultados da cooperação foi a publicação de um ranking de gestão municipal na Área de Atuação da Sudene, que pode ser consultado no endereço:</p> <p><a href="https://www.gov.br/Sudene/pt-br/assuntos/projetos-e-iniciativas/ranking-igm-2020">https://www.gov.br/Sudene/pt-br/assuntos/projetos-e-iniciativas/ranking-igm-2020</a>.</p>	Resultados alcançados em 2020:	<p>Programa viabilizado por meio da ação orçamentária 8917 - fortalecimento das administrações locais, a partir da capacitação de servidores municipais (gestores e técnicos), visando contribuir com o aprimoramento da capacidade de planejamento, execução e monitoramento da gestão municipal, tendo como referência a Política Nacional de Desenvolvimento Regional, no âmbito do Programa de Melhoria da Gestão Pública do eixo de Desenvolvimento Institucional do Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste. Foi iniciado pela CGDS em 2018 com a capacitação de servidores municipais na temática de elaboração de projetos e operacionalização da Plataforma Mais Brasil. No ano de 2020, diante do cenário da pandemia do COVID 19, o Mais Gestão Municipal inovou na parceria com o NUTES/UFPE para realização de capacitações EAD, contemplando servidores municipais da política pública de saúde de toda a área de atuação da Sudene.</p>

Projeto:	Saúde Digital	Unidade responsável:	Coordenação-Geral de Promoção do Desenvolvimento Sustentável - CGDS
Ação orçamentária:	Ação 8917 – Fortalecimento das Administrações Locais	Resultados alcançados em 2020:	<p>Atuação da Sudene na área de Saúde Digital como desdobramento da Rota de TIC, do polo Mangue Digital, em consonância com os eixos do PRDNE: Inovação, Desenvolvimento Institucional e Desenvolvimento Social e Urbano. Pretende-se, com o projeto, capacitar, no período de 30 meses, 2 mil agentes comunitários de saúde e de controle de endemias, estabelecer parceria do Mais Gestão Municipal para viabilizar cursos EAD para servidores municipais e articular a rede de saúde digital da região.</p> <p>A Sudene firmou com a UFPE, o TED nº 10/2020, com o valor de R\$ 969.572,00, para apoio à execução do projeto.</p>

D2 - Universalizar o acesso a ativos estratégicos			
O2.1-Estimular a melhoria da qualidade da educação formal em todos os níveis.			
Projeto:	Avaliação de Políticas Públicas nas Áreas de Educação e Segurança	Projeto:	IDEB Como Instrumento Direcionador Regional das Políticas Públicas da Educação
Ação orçamentária:	Ação 20WQ - Gestão de Políticas de Desenvolvimento Regional e Ordenamento Territorial.	Ação orçamentária:	-
Unidade responsável:	Coordenação-Geral de Estudos e Pesquisas, Avaliação, Tecnologia e Inovação - CGEP	Unidade responsável:	Coordenação-Geral de Estudos e Pesquisas, Avaliação, Tecnologia e Inovação - CGEP
Resultados alcançados em 2020:	<p>Em dezembro de 2020, a Sudene e a Universidade Federal do Ceará (UFC) celebraram o Termo de Execução Descentralizada - TED N° 14 para execução de "Avaliação de Políticas Públicas: Impacto da Cota-Parte Municipal do ICMS na Educação; Educação Infantil: Oferta, Demanda e Medidas de Qualidade; e, Nordeste Pacífico". São três os objetivos principais do TED: 1) avaliar o impacto do Mecanismo de Repartição dos recursos da Cota-Parte Municipal do ICMS nos resultados educacionais do ensino fundamental, anos iniciais e anos finais; 2) avaliar os efeitos da Educação da Infantil sobre a alfabetização e, ainda, analisar a relação entre a Oferta e as Metas do PNE, a Demanda e as Medidas de Qualidade da Educação Infantil; e, 3) avaliar os efeitos da violência a partir dos Crimes Violentos Letais e Intencionais (CVLI) sobre a perda de capital humano e econômica e, ainda, avaliar os efeitos das políticas (planos e programas) adotadas pelos estados da região nordeste do Brasil.</p> <p>A realização dessas avaliações busca subsidiar a Sudene na compreensão dos desafios e resultados relacionados à educação infantil, ao ensino fundamental, à criminalidade e aos efeitos de políticas de combate à violência na região. Em última instância, almeja-se nortear as discussões e formulação de estratégias nas áreas de educação e segurança, no escopo das articulações do PRDNE, com foco na mitigação das desigualdades e privações de oportunidades no Brasil e na região Nordeste.</p>	Resultados alcançados em 2020:	<p>Atualmente se considera o IDEB, além de proposito de políticas públicas, o indutor de ações das escolas e dos sistemas de ensino para efetivação da qualidade. Embora seja um indicador de resultado, e não de qualidade, é a partir deste – e da divulgação dos seus resultados – que se mobilizam ações para melhoria da qualidade.</p> <p>Em outubro de 2020, a CGEP entregou Relatório Parcial, com a finalidade de aferir o alcance das metas previstas na agenda de educação quanto à elevação do desempenho dos estudantes da rede pública, considerando as etapas do ensino fundamental 1 e 2. Com este objetivo, foram identificados quais municípios apresentam, continuamente, defasagem no cumprimento da meta IDEB projetada, com elaboração do Ranking do IDEB 2017 por estado, gráficos e levantamento não exaustivo das Políticas Públicas de Educação exitosas nos territórios de destaque. Com a publicação dos resultados do IDEB 2019, houve repactuação dos prazos para inclusão destas novas informações no Relatório Final.</p>

D2 - Universalizar o acesso a ativos estratégicos			
02.2-Viabilizar soluções inovadoras e sustentáveis para o Semiárido.			
Projeto:	Projeto Melhoramento Genético da Palma Forrageira	Projeto:	Diagnóstico da Cadeia Leiteira da Bacia do Rio Piranhas-Açu
Ação orçamentária:	Ação 8340- Desenvolvimento da Rede Regional de Inovação	Ação orçamentária:	Ação 8340- Desenvolvimento da Rede Regional de Inovação
Unidade responsável:	Coordenação-Geral de Estudos e Pesquisas, Avaliação, Tecnologia e Inovação - CGEP	Unidade responsável:	Coordenação-Geral de Estudos e Pesquisas, Avaliação, Tecnologia e Inovação - CGEP
Resultados alcançados em 2020:	<p>Em 05/10/2020, a Sudene e o Instituto Nacional do Semiárido (INSA), firmaram um TED com o objetivo de realizar pesquisas e desenvolvimento tecnológico com a palma forrageira, visando ao fortalecimento da atividade pecuária no Semiárido, por meio de ações de melhoramento genético e controle de pragas e doenças da cultura. A vigência do TED será de 42 meses.</p> <p>O valor total do TED é de R\$ 479,8 mil, com desembolsos plurianuais, sendo R\$ 211,3 mil em 2020, R\$ 139,3 mil em 2021 e 129,1 mil em 2022.</p>	Resultados alcançados em 2020:	<p>Em 05/10/2020, a Sudene e o INSA firmaram um TED para a execução do projeto: Diagnóstico produtivo, análises zootécnicas, aspectos gerenciais e propostas de soluções para a bovinocultura de leite da bacia hidrográfica do rio piranhas - açu, brasil", que visa propor soluções para dirimir os entraves da bovinocultura de leite da região. O valor total do TED é de R\$ 298.932,28, com desembolsos plurianuais, sendo R\$ 75.397,01 em 2020, R\$ 143.114,97 em 2021 e 80.420,30 em 2022.</p>

Continuação

D2 - Universalizar o acesso a ativos estratégicos			
02.2-Viabilizar soluções inovadoras e sustentáveis para o Semiárido.			
Projeto:	Ação orçamentária:	Projeto:	Ação orçamentária:
Avaliação de Políticas Públicas: Efeitos do Programa Cisternas 1ª Água Sobre Indicadores de Mercado de Trabalho e Saúde dos Beneficiados	Ação 20WQ - Gestão de Políticas de Desenvolvimento Regional e Ordenamento Territorial.	Colheita Mecanizada da Palma Forrageira	-
Coordenação-Geral de Estudos e Pesquisas, Avaliação, Tecnologia e Inovação - CGEP		Coordenação-Geral de Estudos e Pesquisas, Avaliação, Tecnologia e Inovação - CGEP	
Como importante estratégia de desenvolvimento do Governo Federal é o Programa Cisternas, que financia a construção de cisternas de placas de cimento, principalmente na região do Semiárido brasileiro. Trata-se de uma tecnologia simples e de baixo custo, na qual a água da chuva é captada do telhado por meio de calhas e armazenada em um reservatório de 16 mil litros, capaz de garantir água para atender uma família de cinco pessoas em um período de estiagem de aproximadamente oito meses. O Programa visa aliviar a escassez de água no semiárido e está dividido em dois grandes eixos: Cisternas 1ª Água (água para beber) e 2ª Água (água para produção agrícola).  A Sudene tem a competência de avaliar programas e ações para o semiárido, voltados ao desenvolvimento econômico, social e cultural e à proteção ambiental. Diante desta atribuição, e visando contribuir para a (re)formulação e execução de políticas públicas com base em evidências empíricas, em dezembro de 2020, firmou parceria com a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), por meio do TED N° 17, para executar uma avaliação mais ampla do Programa Cisternas Cisternas 1ª Água (PC1) e mensurar os efeitos do PC1 sobre indicadores de mercado de trabalho e saúde dos beneficiados.		A partir das reuniões técnicas da Rede Palma, bem como de outros momentos de discussão com diversos atores envolvidos com a cultura, identificou-se uma demanda pela mecanização da sua colheita no campo, sobretudo por parte dos pecuaristas que utilizam a palma na alimentação animal. Em função do elevado teor de água na estrutura do vegetal, seu peso também é significativo, dificultando o transporte do material colhido. A soma desses fatores gera a necessidade por uma mão-de-obra mais especializada, o que eleva os custos de produção de forma significativa. Diante da necessidade por essa inovação tecnológica, a Sudene decidiu articular entidades dos setores público e privado com o intuito de apoiar o desenvolvimento de um projeto para a fabricação de uma máquina colheitadeira de palma.  Em 2020 foi realizado na Sudene o TechPalma 2020, no dia 05/02/2020, sob o formato de reunião técnica, envolvendo atores dos setores público e privado relacionados à demanda pela colheita mecanizada, com maior foco nos possíveis fabricantes para a máquina.  Foi realizado o I Workshop Tech Palma no dia 23/06/2020, evento online, surgiu como desdobramento do TechPalma 2020, o Workshop Tech Palma foi um evento promovido pelo Senai/CIMATEC e Sudene, em parceria com ABIMAQ e EMBRAPII. Naquele momento, foi apresentada a potencialidade da Palma Forrageira para a economia do setor agroindustrial nordestino e, nesta oportunidade, foi apresentado e discutida a Estratégia comercial para o desenvolvimento da colheitadeira pelo Senai Cimatec, incluindo análise de custo, cronogramas de execução e desembolso e parcerias. Atualmente a Sudene acompanha o desenvolvimento da Colheitadeira, realizado por três empresas a Laboremos, a Casale e a Siltomac.	
Resultados alcançados em 2020:	Resultados alcançados em 2020:		

Continuação

D2 - Universalizar o acesso a ativos estratégicos			
02.2-Viabilizar soluções inovadoras e sustentáveis para o Semiárido.			
Projeto:	Programa “Tecnologias Habilitadoras para o Desenvolvimento Regional” - para todos os estados da área de atuação da Sudene	Projeto:	Tecnologia e Inovação para Convivência com o Semiárido
Ação orçamentária:	Ação 214S - Estruturação e Dinamização de Atividades Produtivas	Ação orçamentária:	Ação 8340- Desenvolvimento da Rede Regional de Inovação
Unidade responsável:	Coordenação-Geral de Promoção do Desenvolvimento Sustentável - CGDS	Unidade responsável:	Coordenação-Geral de Promoção do Desenvolvimento Sustentável - CGDS
Resultados alcançados em 2020:	<p>Foi firmado o Convênio nº 907639/2020 em parceria com a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação da Bahia no valor de R\$ 616.600,00, cujo objetivo é a disseminação e fortalecimento da Inteligência Artificial no Estado da Bahia, através de ações de rede de referência de inteligência artificial do Espaço Bahia.</p> <p>Ainda no mesmo programa, foi firmado o Convênio nº 907660/2020 em parceria com a UPE - Fundação Universidade de Pernambuco, no valor de R\$ 993.600,00. O objeto da proposta é o apoio à revitalização da indústria nordestina rumo à indústria 4.0 através do mapeamento das competências da indústria 4.0, da formação de pessoal em residência tecnológica em indústria 4.0 e elaboração de projetos em tecnologias habilitadoras da indústria 4.0 para empresas participantes.</p>	Resultados alcançados em 2020:	<p>Foi realizada uma parceria com o Instituto Nacional do Semiárido (INSA) por, meio do TED nº 11/2020 no valor de R\$ 465.830,00, cujo objetivo é promover e executar um programa de aceleração de empreendimentos rurais no semiárido do Brasil como iniciativa de fortalecimento das consequências advindas da Covid-19 em 2020, por meio de iniciativas de capacitação, acompanhamento e consultoria para construir práticas de recuperação e inovação em resultados nas áreas de gestão, mercado, tecnologia, finanças e desenvolvimento empreendedor, com o propósito de promover acesso a mercados e melhorias produtivas que minimizem os impactos da pandemia e socioeconômicos nesse território.</p>

D2 - Universalizar o acesso a ativos estratégicos	
O2.3-Promover a sustentabilidade ambiental.	
<b>Projeto:</b>	Plano Intermunicipal de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos (PIGIRS) do Consórcio Intermunicipal para o Desenvolvimento Ambiental Sustentável do Norte de Minas – CODANORTE
<b>Ação orçamentária:</b>	Ação 20WQ – Gestão da Política de Desenvolvimento Regional e Ordenamento Territorial
<b>Unidade responsável:</b>	Coordenação-Geral de Cooperação e Articulação de Políticas - CGCP
<b>Resultados alcançados em 2020:</b>	Celebração de convênio com o Consórcio Intermunicipal para o Desenvolvimento Ambiental Sustentável do Norte de Minas – CODANORTE para elaboração do Plano Intermunicipal de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos (PIGIRS) do Consórcio Intermunicipal para o Desenvolvimento Ambiental Sustentável do Norte de Minas – CODANORTE, nos termos do artigo 19 da Lei 12.305 de 2010, para um horizonte de 20 anos com revisões a cada 4 (quatro) anos, nos 31 municípios do semiárido da abrangência da Sudene. Valor global: R\$ 728.480,00

## 3.3.2.2

## Gestão de Incentivos Fiscais

## Informações gerais

A política pública fomentada pelo Governo Federal por meio dos incentivos fiscais de redução do imposto sobre a renda e adicionais não restituíveis e de reinvestimento administrados pela Sudene tem por objetivo a diminuição das desigualdades econômicas e sociais, intra e inter-regionais, por meio da criação de oportunidades de desenvolvimento que resultem em crescimento econômico, geração de renda e melhoria da qualidade de vida da população.

Vale ressaltar que o benefício dado é direcionado a novas empresas que se instalam na região, conferindo um “plus” na arrecadação das receitas tributárias e não uma perda. A partir da instalação de uma nova indústria em determinada região, toda uma cadeia se desenvolve. Com mais emprego e mais renda, aumenta a demanda para setores como comércio e serviços, além dos próprios fornecedores da empresa instalada e, consequentemente, aumento na arrecadação federal, estadual e municipal.

Nesse sentido, os incentivos fiscais administrados pela Sudene foram responsáveis, direta ou indiretamente, pela atração de investimentos, entre 2013 e 2020, da ordem de R\$ 247,7 bilhões para o Nordeste, Norte de Minas e Norte do Espírito Santo. Foram mais de 2.700 empreendimentos incentivados na Região, e que foram responsáveis pela criação e manutenção de mais de 1,1 milhão de empregos.

Maiores informações sobre os incentivos fiscais administrados pela Sudene podem ser consultadas no site da Autarquia por meio do endereço: <https://www.gov.br/sudene/pt-br/assuntos/incentivos-fiscais>.

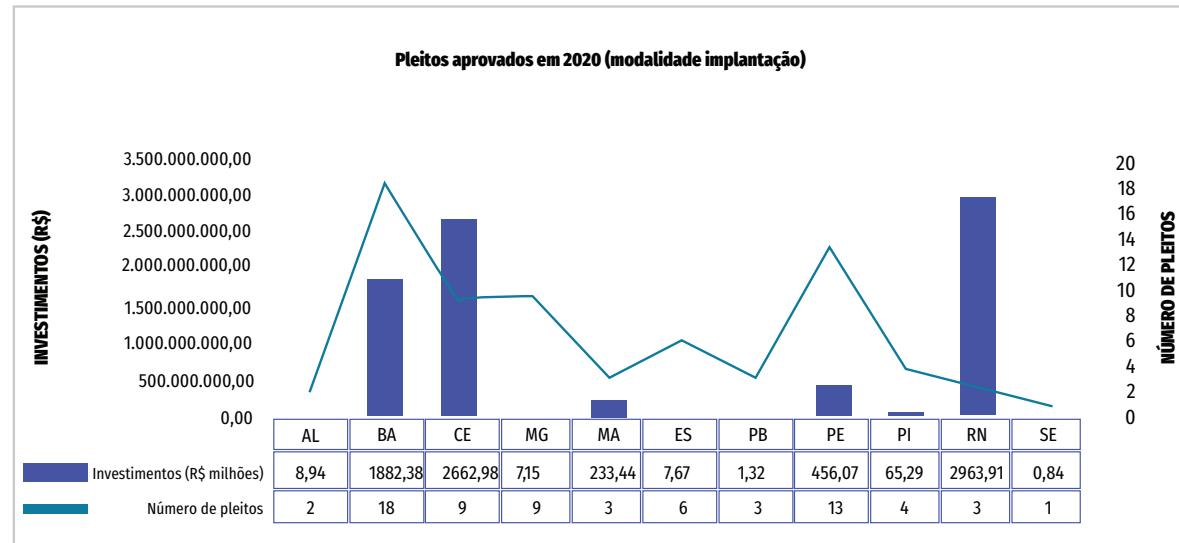
## Pleitos aprovados e investimentos realizados

Em 2020 foram aprovados 258 pleitos de incentivos fiscais, incluídos os 205 de Redução de 75% do IRPJ e os 53 pleitos de Reinvestimento de 30% do IRPJ, significando queda de 29,1% em relação ao número de pleitos aprovados no ano de 2019. O volume de investimentos da ordem de R\$ 9,8 bilhões, representou queda de 26,7% em relação ao volume contabilizado em 2019. Parte dessa queda se explica pela pandemia provocada pela COVID-19.

Os setores considerados prioritários pelo Governo Federal para usufruirem dos incentivos fiscais estão elencados no Decreto no 4.213, de 2002. Basicamente, estão classificados entre Infraestrutura, Agricultura e Agroindústria, Indústria de Transformação, Turismo e Informática. Em 2020 coube mais uma vez aos investimentos realizados em Infraestrutura (R\$ 5,4 bilhões) com ênfase para os empreendimentos de energia (R\$ 4,8 bilhões) o destaque em termos de investimento.

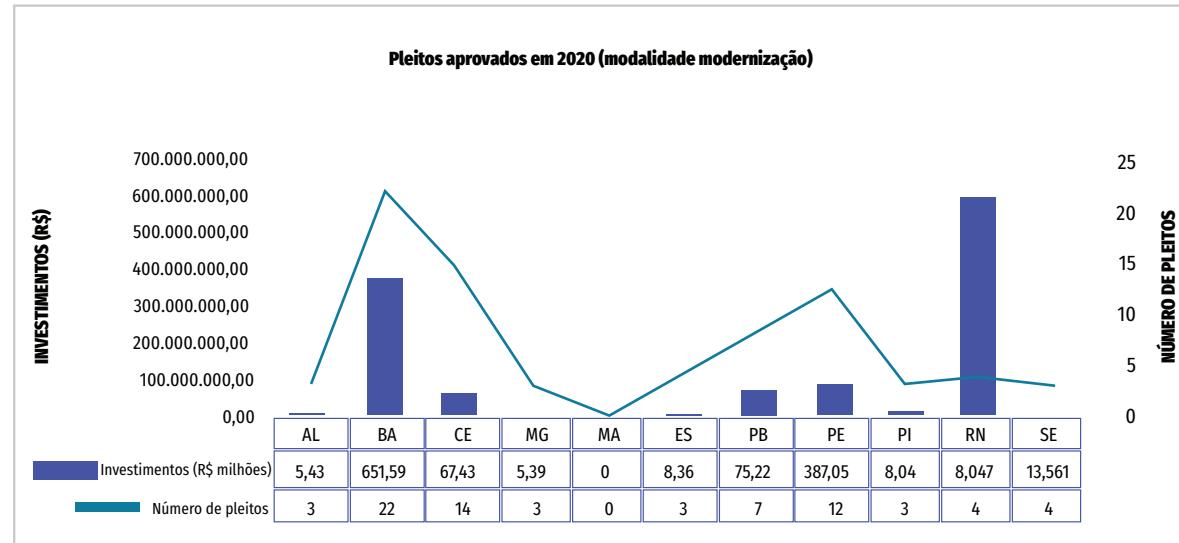
No que diz respeito aos pleitos aprovados por modalidade de incentivo, mais de 84% dos investimentos informados decorreram de novos empreendimentos que totalizaram R\$ 8,3 bilhões. Os gráficos 3, 4 e 5, mostram os pleitos aprovados por unidade de Federação possibilitando um comparativo dos Estados que tiveram maior e menor volume de investimentos registrados no ano de 2020, de acordo com a Modalidade pleiteada.

Gráfico 3 - Pleitos Aprovados em 2020 (Modalidade Implantação)



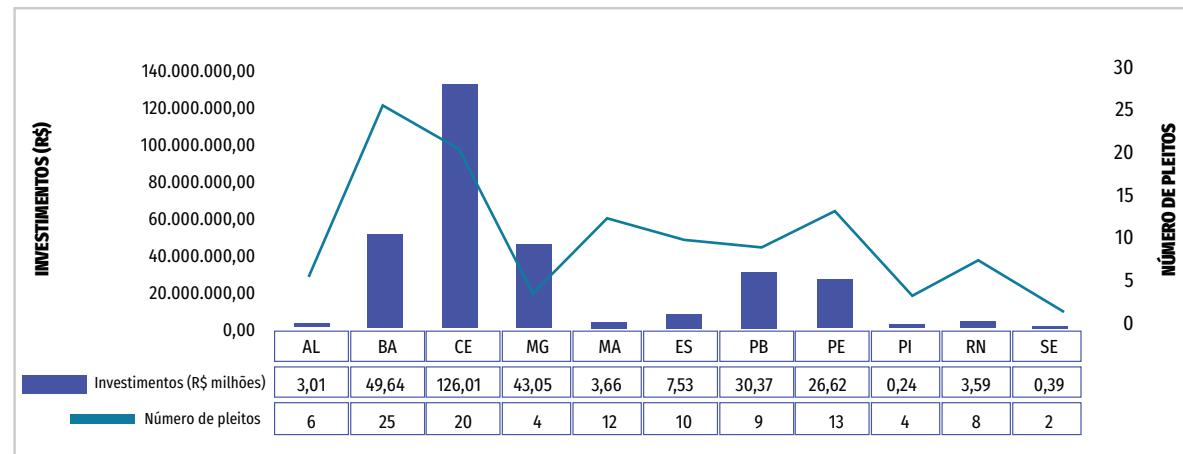
Fonte: DFIN / Coordenação-Geral de Incentivos Fiscais.

Gráfico 4 - Pleitos Aprovados em 2020 (Modalidade Modernização)



Fonte: DFIN / Coordenação-Geral de Incentivos Fiscais.

Gráfico 5 - Pleitos Aprovados em 2020 (Demais Modalidades)



Fonte: DFIN / Coordenação-Geral de Incentivos Fiscais.

#### Manutenção e geração de novos empregos

Os Estados da Bahia (com 34,6%), Pernambuco (com 15,3%), Maranhão (com 12,2%) e a Paraíba (com 11%) foram os responsáveis pela criação e manutenção de mais de 73% dos empregos registrados pelas empresas beneficiadas com incentivos fiscais administrados pela Sudene.

Embora a criação de empregos com carteira assinada tenha sido de apenas 15.146 empregos, deve-se levar em consideração que foram apenas 117 pleitos de implantação, dos quais 26 de eólicas, empresas que empregam reduzido número de mão de obra. Em termos de empregos diretos, Rio Grande do Norte (1.652 empregos), Ceará (1.603 empregos) e Bahia (1.541 empregos) foram os destaques do período.

#### 3.3.2.3 Fundo do Desenvolvimento do Nordeste

O Fundo de Desenvolvimento do Nordeste (FDNE), um dos instrumentos de ação da Sudene, tem como objetivo assegurar recursos para a realização de investimentos em sua área de atuação, com foco em infraestrutura e serviços públicos e em empreendimento produtivos com grande capacidade germinativa de novos negócios e de novas atividades produtivas. O Fundo foi criado pela Medida Provisória nº 2.156-5, de 24 de agosto de 2001, posteriormente alterada pela Lei nº 12.712, de 30 de agosto de 2012, Lei nº 13.530, de 7 de dezembro de 2017, e Lei nº 13.682, de 19 de junho de 2018.

Conforme disposição legal cabe à Sudene determinar normas e procedimentos, apreciar e deliberar sobre os pleitos apresentados, sobre as propostas de liberação, acompanhar a execução dos projetos e auditar a aplicação dos recursos.

Desde sua criação o FDNE financiou projetos que somam, a preços correntes, R\$ 25,9 bilhões, com participação do Fundo de R\$ 9,5 bilhões, destacando-se o investimento em infraestrutura, notadamente a geração e distribuição de energia eólica.

Todas as informações gerenciais sobre o Fundo de Desenvolvimento do Nordeste estão disponíveis no site da Sudene, no endereço <https://www.gov.br/Sudene/pt-br/assuntos/fdne>.

#### Programação Orçamentária e Financeira

O FDNE integra o Programa 2217 - Desenvolvimento Regional, Territorial e Urbano, na Ação 0355 - Financiamento de Projetos do Setor Produtivo, tendo como objetivo reduzir a desigualdade econômica e social entre o Nordeste e as demais regiões do Brasil.

Em 2020 o fundo recebeu uma dotação aprovada de R\$ 687.438.292,00, que somados aos créditos provenientes de alterações orçamentárias solicitadas, referentes ao superávit financeiro registrado nos exercícios anteriores, perfaz uma dotação de R\$ 2.770.394.893,00 ao final do exercício.

Foi empenhado o montante de R\$ 514.864.575,01 no exercício, dos quais R\$ 23.798.336,34 foram liquidados e pagos e R\$ 491.066.238,67 inscritos em Restos a Pagar não Processados (RAP). Os RAPs não processados de exercícios anteriores somavam, em 1º de janeiro de 2020, R\$ 1.265.262.254,15, dos quais R\$ 310.388.259,21 foram liquidados no exercício.

#### Resultados Operacionais

##### Consultas prévias

Em 2020, foram apresentados 28 (vinte e oito) pleitos de consulta-prévia, dos quais 11 (onze) foram aprovados pela Sudene no exercício (Quadro 17), e outros oito encontravam-se em análise em 31/12/2020 (Quadro 18).

Quadro 17 - Resoluções da Diretoria Colegiada aprovando Consultas Prévias em 2020

Resolução	Data	Empresa	Valor aprovado (FDNE)	UF	Em R\$ 1.000,00
551/2020	25/05/2020	W L da Silva Pereira EIRELI	16.800,00	PE	
552/2020	25/05/2020	Petrolina Solar I SPE LTDA	7.500,00	PE	
571/2020	23/09/2020	Eólica Canudos II SPE S/A	169.940,51	BA	
572/2020	23/09/2020	Eólica Canudos III SPE S/A	169.940,51	BA	
573/2020	23/09/2020	Ligas de Alumínio SA LIASA	108.742,64	MG	
578/2020	21/10/2020	CAB Indústria Automobilística LTDA	62.000,00	PB	
588/2020	23/12/2020	Grupo K1 Nordeste S/A	64.000,00	PB	
589/2020	23/12/2020	Borborema Transmissão de Energia S/A	60.000,00	PB	
590/2020	23/12/2020	São Francisco Transmís. de Energ. S/A	100.000,00	BA e SE	
591/2020	23/12/2020	Central Eólica Catanduba I S/A	118.185,90	BA	
592/2020	23/12/2020	Central Eólica Catanduba II S/A	118.185,90	BA	
<b>TOTAL</b>			<b>995.295,48</b>		

Fonte: Sudene/DFIN/CGDF/COFD

Quadro 18 - Consultas Prévias em análise na Sudene em 31/12/2020

Empresa	Setor	UF	Invest. total	FDNE	Em R\$ 1.000,00
Omega Desenvolvimento de Energia 11 S/A	Infraestrutura (Energia)	BA	212.174,61	127.304,77	
Omega Desenvolvimento de Energia 10 S/A	Infraestrutura (Energia)	BA	227.833,34	136.700,00	
Delta 9 Energia S/A	Infraestrutura (Energia)	BA	224.675,81	134.805,49	
Lira Alimentos Indústria e Comércio EIRELI	Agroindústria	PE	66.046,65	26.418,66	
BJL6 Solar SPE S/A	Infraestrutura (Energia)	BA	91.900,31	53.871,24	
BJL2 Solar SPE S/A	Infraestrutura (Energia)	BA	91.900,31	53.871,24	
EOL Maral III SPE S/A	Infraestrutura (Energia)	RN	261.754,37	153.363,85	
Parnaíba II Geração de Energia S/A	Infraestrutura (Energia)	MA	548.359,96	274.179,98	
<b>TOTAL</b>			<b>1.724.645,36</b>	<b>960.515,22</b>	

Fonte: Sudene/DFIN/CGDF/COFD

## Projetos

Em 2020 foram aprovados e contratados seis projetos, todos no estado do Rio Grande do Norte e do setor de Infraestrutura (Energia), cujos financiamentos montam ao valor de R\$ 694,8 milhões.

Todos os projetos tiveram o Banco do Brasil como agente operador, sendo que além daqueles seis projetos outros dois, que somavam financiamentos de R\$ 339,89 milhões, estavam em fase de tramitação junto ao mesmo banco.

## Resultados de Contratações de Financiamentos e Histórico

No âmbito do Decreto nº 6.952/2009, com risco compartilhado, existem 7 projetos financiados, restando R\$ 811 milhões a serem liberados para o projeto da Transnordestina, que por determinação do Tribunal de Contas da União (TCU) continuam impedidos de serem desembolsados. Devido às mudanças na legislação não são possíveis novas contratações nessa modalidade de crédito.

Na modalidade de risco integral <sup>(1)</sup> do agente operador, o ano de 2020 terminou com o montante de R\$ 5,01 bilhões contratados, com R\$ 4,14 bilhões desembolsados (83%) e saldo de R\$ 601,8 milhões referentes a 8 projetos descritos no Anexo A.

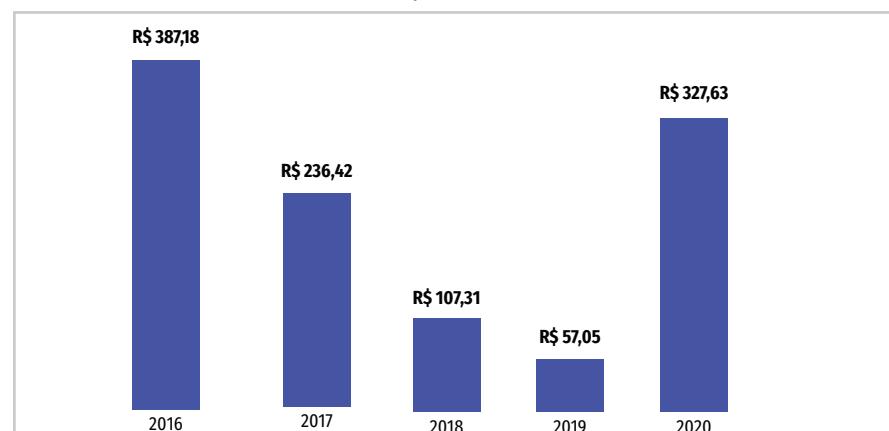
Considerando as duas modalidades de risco, o FDNE apoia 41 projetos distribuídos em 8 Estados que totalizam operações de crédito de R\$ 9,52 bilhões e desembolso de R\$ 7,84 bilhões (82%). A relação dos projetos encontra-se nos relatórios dos agentes operadores em anexo.

## Liberações

Em 2020 o FDNE liberou aproximadamente R\$ 334,19 milhões, dos quais R\$ 6,55 milhões constituem remuneração do Fundo. Todas as liberações de 2020, bem como a posição acumulada desde 2008, estão relacionadas nos relatórios dos agentes operadores constantes no Anexo A.

O gráfico abaixo mostra a evolução das liberações do Fundo ao longo dos últimos anos.

Gráfico 6 - Liberações do FDNE 2016 a 2020



## Outras Informações do FDNE

Consta no Anexo A a lista de todos os reembolsos realizados em 2020. No mesmo anexo estão detalhados os valores que couberam aos agentes operadores como remuneração pela operacionalização dos recursos do FDNE.

Em relação aos Certificados de Conclusão do Empreendimento (CCE) em 2020 o Banco do Brasil emitiu um certificado e a Sudene o devolveu para revisão em virtude da necessidade de complementar as informações apresentadas, o Banco do Nordeste emitiu três CCEs, listados no relatório dos agentes operadores em anexo, onde também consta a relação dos ainda pendentes de emissão.

### 3.3.2.3 Outros Resultados do Período Segundo a Programação Estratégica da Sudene

Outro dos principais encaminhamentos realizados pela Sudene no exercício de 2020, no escopo do Programa 2217 – Desenvolvimento Regional, Territorial e Urbano foi a ação Apoio a Projetos de Desenvolvimento Sustentável Local Integrado - 7K66. A referida ação tem por objetivo o apoio à infraestrutura produtiva, compreendendo sistemas de logística, transporte, armazenamento, aquisição de máquinas e equipamentos, obras civis, construção de equipamentos urbanos; desenvolvimento e implantação de tecnologias sustentáveis de apoio à produção; estradas vicinais para o escoamento produtivo; bem como realização de estudos e elaboração de projetos intrínsecos.

No ano de 2020, a Sudene celebrou 12 convênios relativos a Emendas Parlamentares, com base na ação supracitada, nas seguintes distribuições: a 7K66.0024, no valor de R\$1.839.279,35; 7K66.0029, no valor de R\$ 2.475.000,00; e 7K66.2328, no valor de R\$ 500.000,50; totalizando R\$ 4.814.779,85. O Quadro 19 mostra detalhes dos convênios firmados:

Quadro 19 - Convênios firmados em 2020 – Emendas parlamentares

Convênio	Ano	Convenente	UF	Valor (R\$)	Repasso	Justificativa
898221	2020	URUÇUCA	PE	500.500,50	Não	LICITAÇÃO NÃO CONCLUÍDA
898645	2020	SÃO GONÇALO DO AMARANTE	RN	259.039,60	Não	LICITAÇÃO NÃO CONCLUÍDA
898726	2020	CONSORCIO INTERMUNICIPAL DO MOSAICO DAS APAS DO BAIXO SUL	BA	1.005.000,00	Não	LICITAÇÃO NÃO CONCLUÍDA
898642	2020	CONSORCIO INTERMUNICIPAL DO MOSAICO DAS APAS DO BAIXO SUL	BA	1.010.000,00	Não	LICITAÇÃO NÃO CONCLUÍDA
898288	2020	CEARÁ-MIRIM	RN	266.402,82	Não	LICITAÇÃO NÃO CONCLUÍDA
898397	2020	CAMPO REDONDO	RN	152.000,00	Não	LICITAÇÃO NÃO CONCLUÍDA
898644	2020	BELMONTE	BA	460.000,00	Não	LICITAÇÃO NÃO CONCLUÍDA

Continuação

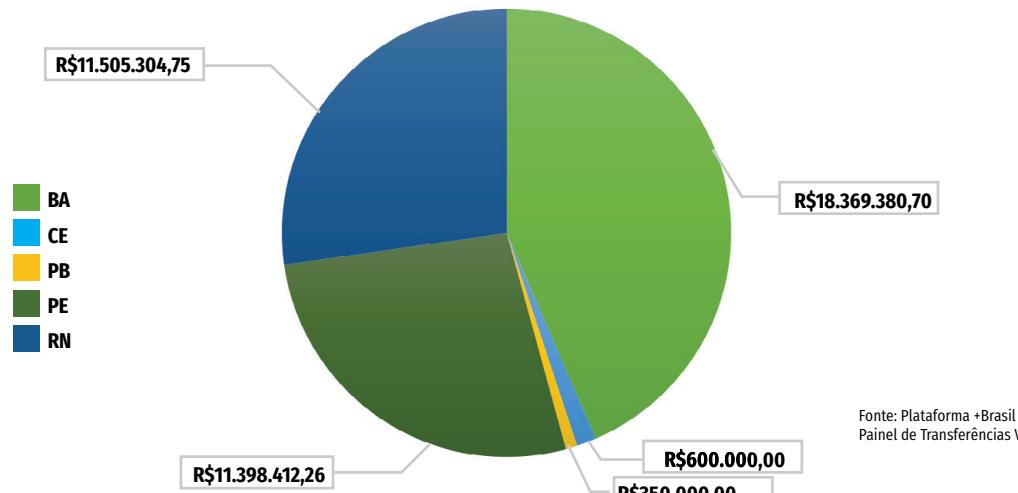
Convênio	Ano	Convenente	UF	Valor (R\$)	Repasso	Justificativa
898398	2020	ÁGUA NOVA	RN	251.669,05	Não	LICITAÇÃO NÃO CONCLUÍDA
898643	2020	AFONSO BEZERRA	RN	154.000,00	Não	LICITAÇÃO NÃO CONCLUÍDA
898722	2020	CAICÓ	BA	252.000,00	Não	LICITAÇÃO NÃO CONCLUÍDA
904130	2020	CAICÓ	RN	151.000,00	Não	LICITAÇÃO NÃO CONCLUÍDA
904150	2020	CORONEL JOÃO PESSOA	RN	350.167,88	Não	LICITAÇÃO NÃO CONCLUÍDA

Fonte: Plataforma +Brasil e Painel de Transferências Voluntárias

Os empenhos realizados em 2020, na ação em tela e para as emendas parlamentares, totalizaram R\$ 4.700.227,00, referentes aos convênios firmados acima mencionados, sendo registrados em Restos a Pagar do exercício - Não Processados, uma vez que os instrumentos celebrados não tiveram suas licitações aceitas, requisito necessário para a liberação dos recursos, conforme determina a Portaria Interministerial nº 424/2016.

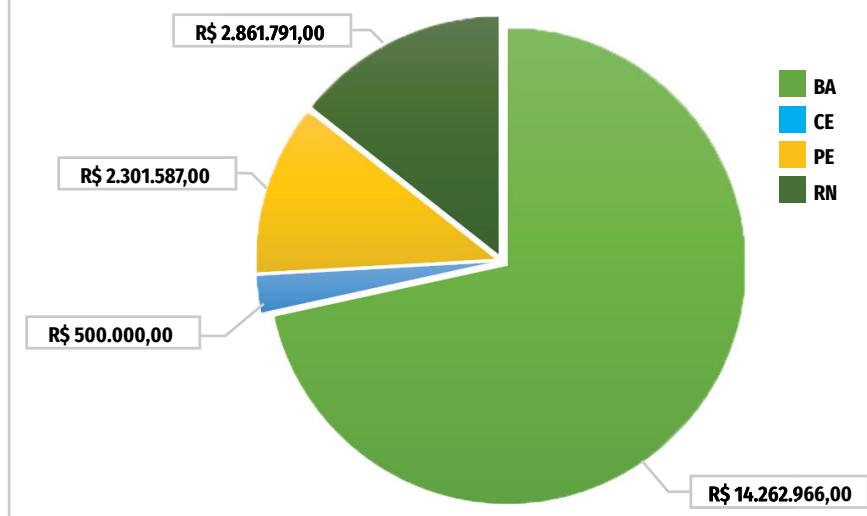
Em relação aos Restos a Pagar dos anos de 2016, 2017, 2018 e 2019, no que se refere às emendas parlamentares, tem-se o panorama por estado, conforme Figura 14, cujos valores somam R\$ 42.223.097,71.

Figura 14 - Instrumentos com restos a pagar 2020



O valor liquido em 2020, no que diz respeito às emendas parlamentares, refere-se às liberações de recursos para a execução dos objetos dos seguintes convênios, que juntos somam R\$ 19.926.345,00, consoante depreende-se o Gráfico na Figura 15.

Figura 15 - Valores liquidados em 2020



Fonte: Plataforma +Brasil e Painel de Transferências Voluntárias

<sup>(1)</sup> Para mais informações sobre o que significa Risco Compartilhado (aquele dividido entre o agente operador e o fundo) consulte o Decreto nº 6.952/2009 disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6952.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6952.htm). Sobre o Risco Integral (aquele risco assumido integralmente pelo agente operador) consulte a Resolução nº 4.171/2012 do CMN, disponível no seguinte link <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenformativo?tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o&numero=4171>.

Quadro 20 - Distribuição dos gastos administrativos da Sudene em 2020

GASTOS POR TIPO DE CONTA, NATUREZA E DESTINAÇÃO			
Discriminação	Custeio	Invest.	TOTAL
			<b>R\$ 5.157.342,04</b>
GASTOS FIXOS			<b>3.958.221,55</b>
Locação de imóvel	2.318.092,68		<b>2.318.092,68</b>
Condomínio	1.640.128,87		<b>1.640.128,89</b>
GASTOS VARIÁVEIS			<b>1.199.120,49</b>
Passagens e despesas com locomoção	151.596,52		<b>151.596,52</b>
Serviços em geral	319.964,96		<b>319.964,96</b>
Tecnologia da Informação e Comunicação	559.470,65		<b>559.470,65</b>
Apoio Técnico-administrativo	137.044,12		<b>137.044,12</b>
Material de consumo	29.384,24		<b>29.384,24</b>
Outras despesas (material para divulgação, eqptos, mat. Permanente)		1.660,00	<b>1.660,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5.155.682,04</b>	<b>1.660,00</b>	<b>5.157.342,04</b>

### 3.3.3 Resultados das Áreas de Apoio

#### 3.3.3.1 Gestão de Custos

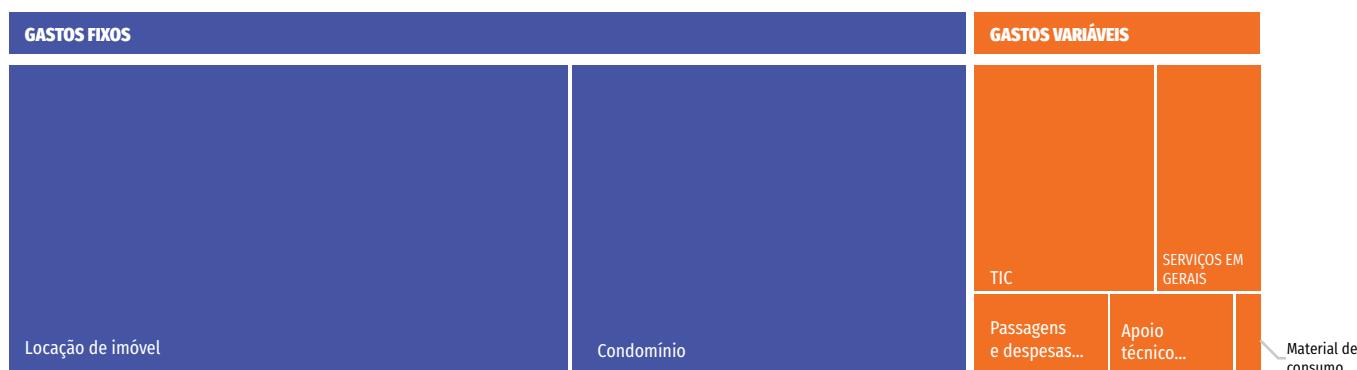
Na Conformidade legal é observado o art. 50, §3º da Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2000, e Portaria STN 157, de 9 de março de 2011. Por outro lado, não há atividades específicas para gestão de custos na unidade.

#### 3.3.3.2 Gestão de Licitações e Contratos e Sustentabilidade ambiental

Em 2020, a Sudene teve 22 contratações diretas e 9 pregões, dentre os principais tipos estão:

- Baixo valor (16 contratações abaixo de R\$ 17.600,00);
- Contratação de empresa concessionária de serviço público para fornecimento de energia elétrica pelo prazo de 60 (sessenta) meses, junto à Companhia Energética de Pernambuco, no valor total estimado de R\$ 2.400.000,00 para o período de 60 (sessenta) meses;
- Contratação de empresa especializada para a realização de exame RT-PCR para a detecção do Coronavírus, no valor total estimado de R\$ 45.000,00.

Gráfico 7 - Gastos Administrativos 2020



#### Conformidade Local

Dentre as contratações efetuadas, os principais enquadramentos legais são:

- Pregão Eletrônico: Lei nº 10.520/2002 e Decreto nº 10.024/2019;
- Contratação de baixo valor (até R\$ 50.000,00): art. 1º, inciso I, alínea b da Medida Provisória 961/2020;
- Contratação de baixo valor (até R\$ 17.600,00): art. 24, inciso II da Lei nº 8.666/1993;
- Treinamento e Capacitação: art. 25, inciso II da Lei nº 8.666/1993, em conjunto com o art. 13, inciso VI da mesma Lei;
- Inviabilidade de competição: art. 25, caput da Lei nº 8.666/1993.

#### Contratações mais relevantes

As contratações mais relevantes da Sudene, em termos de valor, são as relativas ao funcionamento administrativo do órgão, especialmente Locação de Imóvel, Condomínio e Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

As despesas com Locação de Imóvel e Condomínio visam abrigar a sede da Superintendência, bem como manter os serviços básicos de funcionamento e manutenção do imóvel.

Já as despesas com Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação se destinam especialmente à manutenção e sustentação de software próprios, além de garantia de infraestrutura do ambiente de dados digitais, segurança das informações, locação de softwares e outros serviços comuns de TIC.

Figura 16 - Principais desafios e ações futuras na gestão das licitações e contratos

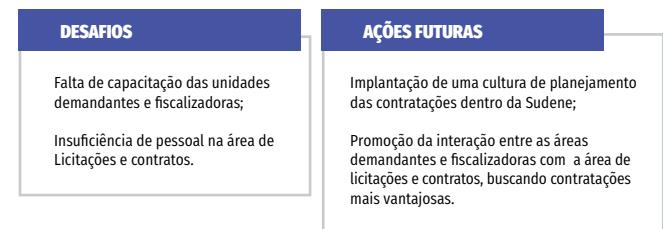
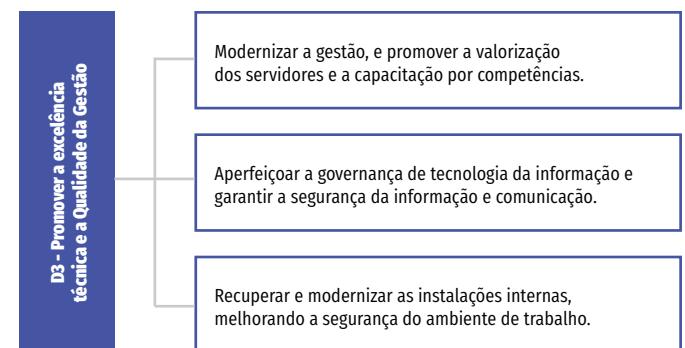


Figura 17 - Sustentabilidade nas contratações e aquisições



- Avaliação do impacto sobre recursos naturais como flora, fauna, ar, solo e água;
- Eficiência na utilização de recursos naturais como água e energia;
- Geração de empregos, preferencialmente com mão de obra local;
- Vida útil e menor custo de manutenção do bem;
- Uso de inovações que reduzam a pressão sobre recursos naturais; e,
- Origem sustentável dos recursos naturais utilizados nos bens e serviços.

Figura 18 - Diretrizes e Objetivos estratégicos aos quais se alinham as licitações e contratações



### 3.3.3.3 Gestão Patrimonial e Infraestrutura

#### Conformidade Legal

Base Legal:

Leis nº 8.666/1993 e nº 10.520/2002; Decretos nº 10.024/2019, nº 7.892/2013 e nº 9.373/2018, e Instrução Normativa nº 05/2017.

Medida de controle:

- Planejamento anual de contratações;
- Realização de estudos de análise de riscos nas contratações de serviços;
- Institucionalização de comissão interna anual, para realização de inventário de bens móveis e almoxarifado.

Situação em 2020:

- Procedimentos e Comissão instituídos pelas Portarias Sudene nº 92/2020 e nº 93/2020;
- Criação de Comissão interna para desfazimento de bens móveis irrecuperáveis (Portaria Sudene nº 14/2020).

Principais investimentos

- Não há nenhum dado relevante sobre esse assunto em 2020.

#### Desfazimento de ativos

Motivação:

- Mudança da Sede da Superintendência do Edifício Sudene para o Edifício Souza Melo Tower, que foi necessária a doação de bens móveis que não se adequavam ao novo espaço ou foram classificados como inservíveis/ociosos.

Base legal:

- Decreto nº 9.373/2018 ([https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/decreto/d9373.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9373.htm)).

Entidades beneficiadas:

- Associação de Pais e Amigos dos Expcionais de Recife-PE – APAE;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB de um laboratório móvel, objeto do em decorrência da finalização do objeto do projeto

Custo total das doações: R\$ 220.941,24.

#### Locação de Imóveis e demais serviços

Finalidade

- Pagamento do aluguel do imóvel onde atualmente funciona a Sudene Endereço: Av. Domingos Ferreira, 1967, Boa Viagem, Recife/PE;
- Área locada: 3.511,310 m<sup>2</sup>.

#### Principais custos com serviços prediais

Tabela 1 - Custos com Serviços Prediais

SERVIÇOS	Custo 2020 (R\$)
Condomínio	1.649.010,37
Energia Elétrica <sup>(1)</sup>	99.831,78
Água e esgoto <sup>(2)</sup>	40.094,60
<b>TOTAL</b>	<b>1.788.936,75</b>

<sup>(1)</sup> Serviço contratado em julho/2020;

<sup>(2)</sup> Serviço contratado em março/2020.

#### Sustentabilidade ambiental

Critérios de sustentabilidade nas contratações e aquisições:

- São adotados, sempre que possível, critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e contratação de obras e serviços, em acordo com o previsto na IN SLTI/MPOG nº 01/2010, de 19/01/2010;
- São adotadas práticas diárias de sustentabilidade e racionalização dos gastos em processos de aquisição de bens, na contratação de serviços ou obras;
- São adotadas ações com vistas à economia da manutenção e operacionalização predial, redução do consumo de energia e água, utilização de tecnologias e materiais que reduzam o impacto ambiental. Como exemplo, foi realizada campanha sobre o consumo consciente de boas práticas sustentáveis no Edifício para a sensibilização dos servidores/colaboradores quanto ao uso da energia elétrica, de água e utilização de elevadores.

#### Ações para redução do consumo de recursos naturais

- Não houve aquisição de copos descartáveis nos exercícios de 2020. Foram ofertadas canecas de porcelana para o consumo de água pelos servidores. O estoque de copos descartáveis existente foi utilizado para atender visitantes;
- Em comparação com o ano de 2019, em 2020 houve uma redução de 75,35% no consumo de papel. Essa redução demonstra a efetiva economia com a implantação do Sistema Eletrônico de Informações- SEI, a tramitação de documentos eletrônicos, além de outras medidas decorrentes do período excepcional de saúde pública (pandemia) decorrente do coronavírus.

#### Principais desafios e ações futuras

- Otimizar a ocupação predial, eliminando e adequando as áreas locadas no Edifício, conforme as diretrizes estabelecidas no programa TransformaGov;
- Implantação do Almoxarifado Virtual, para aquisição de material de consumo administrativo;
- Contratação dos serviços de gestão documental e digitalização do acervo da Sudene, de modo a racionalizar a guarda de documentos;
- Implantação do serviço de transporte comum de servidores e colaboradores para atividades administrativas, por meio do projeto TáxiGov-PE.

### 3.3.3.4 Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação

#### Conformidade Legal

A Sudene, como Órgão Seccional do SISP, compete: “cumprir e fazer cumprir, por meio de políticas, diretrizes, normas e projetos seccionais, as políticas, diretrizes e normas emanadas do Órgão Setorial do SISP a que estão vinculados.” Sendo assim, a área de TIC segue a estrutura do instrumento de gestão que traça a direção da Tecnologia da Informação e Comunicação do SISP e as orientações contidas nas políticas, diretrizes e normas de TI, do Ministério do Desenvolvimento Regional - MDR.

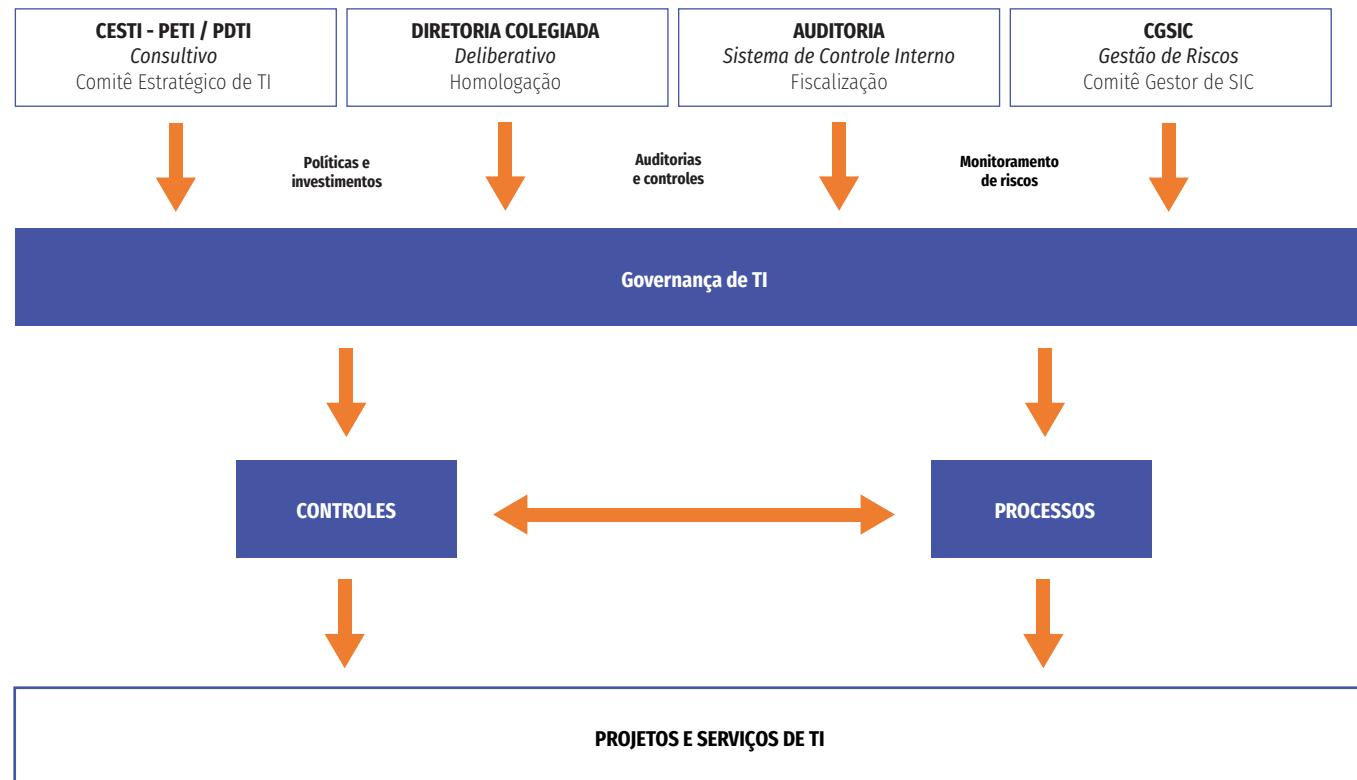
#### Modelo de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC

As iniciativas de Governança de TIC na Sudene existem desde 2009, quando da criação do Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação. Foi criado, ainda, o Comitê Gestor de Segurança da Informação e Comunicações e a Política de Segurança da Informação – PoSic, por recomendação da CGU. Com a extinção dos Comitês, Decreto 9.759, de 11 de abril de 2019, as atribuições destes foram incorporadas pela Coordenação de Sistemas e de Governança de TI e pela Coordenação de Infraestrutura e Segurança da Informação da Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação e Comunicação.

A Portaria nº 778, de 04 de abril de 2019 dispõe sobre a implantação da Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação nos órgãos e entidades pertencentes ao Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação do Poder Executivo Federal - SISP.

A Figura 19 apresenta o modelo de Governança de Tecnologia da Informação e comunicação:

Figura 19 - Modelo de Governança de TIC.



Fonte: Sudene / DAD / Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação

**Montante de Recursos Aplicados**

Quadro 21 - Montante de recursos aplicados em tecnologia da informação e comunicação – TIC

ÁREA DE NEGÓCIO	VALOR (R\$)	NATUREZA DA DESPESA	VALOR (R\$)
Incentivos e Benefícios Fiscais e Financeiros	385.752,77	Manutenção de Sistemas	437.157,44
Fundo do Desenvolvimento do Nordeste - FDNE	51.404,67		
Planejamento Estratégico, Gestão e Suporte	962.446,75	Suporte de Infraestrutura de TIC	962.446,75
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 1.399.604,19</b>	<b>1.399.604,19</b>	

Fonte: Sudene / DAD / Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação

**Contratações mais relevantes de recursos**

Quadro 22 - Contratações mais relevantes de recursos de TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação.

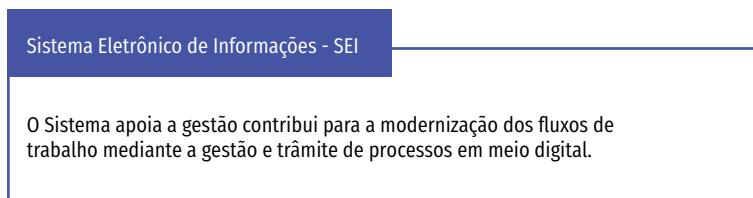
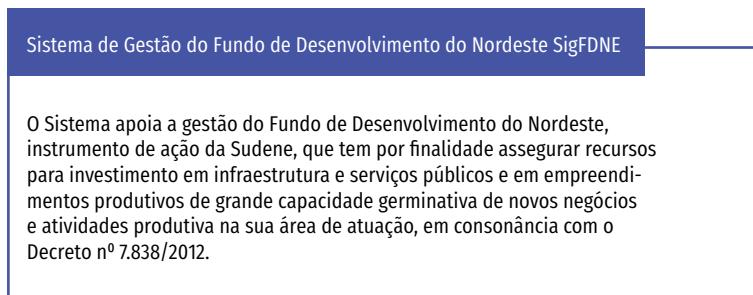
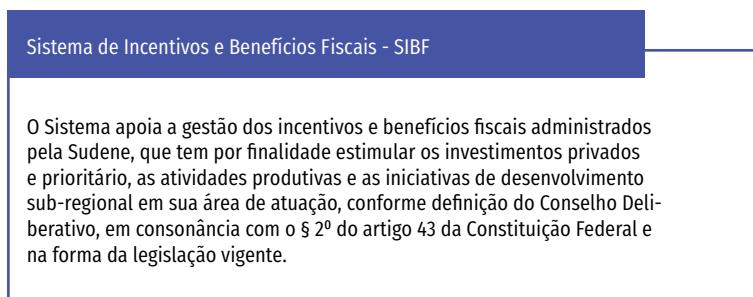
CONTRATO	VALOR (R\$)	DESCRIÇÃO RESUMIDA
03/2018 - Contrato de Acesso Dedicated à Internet	50.400,00	Link de acesso dedicado à internet, com redundância de rotas, em fibra ótica e dupla largura de banda de 100 Mbps Full-Duplex (download e upload), visando atender as necessidades de infraestrutura de comunicação de dados. Vigente em 2019.
07/2017 - Serviço de manutenção de Sistemas	609.750,00	Sustentação de sistemas (utilizados por empresas pleiteantes de Incentivos Fiscais e de financiamento através do Fundo de Desenvolvimento do Nordeste). Vigente em 2019.
06 e 07/2019 - Serviço de Telefonia Móvel e Fixa	106.248,00	Prestação de Serviço Móvel Pessoal - SMP (móvel-móvel, móvel-fixo e dados) e Serviço Telefônico Fixo Comutado - STFC (fixo-fixo e fixo-móvel). (24 meses)
09/2019 - Manutenção da Central Telefônica	54.000,00	Manutenção preventiva e corretiva da Central Telefônica da Sudene, com o fornecimento de peças de reposição, suporte técnico e atualizações de versões e releases no PABX.
09/2020 - Aquisição de equipamentos móveis (Notebooks)	321.720,00	Aquisição de 70 Notebooks, equipamentos móveis, a serem operados como estações de trabalho portáteis.

Fonte: Sudene / DAD / Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação

## Principais iniciativas (sistemas e projetos) e resultados de TI (por área de negócio)

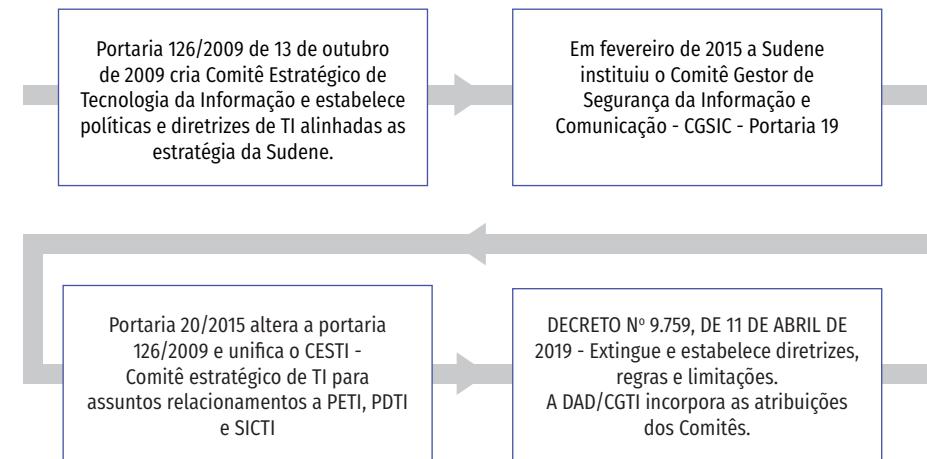
Quadro 23 - Principais iniciativas (Sistemas e projetos) e resultados de TI (por área de negócio)

ÁREA DE NEGÓCIO	PRINCIPAIS INICIATIVAS	PRINCIPAIS RESULTADOS
Incentivos e Benefícios Fiscais e Financeiros	Manutenção e evolução do Sistema de Incentivos e Benefícios Fiscais, permitindo às empresas demandantes, a elaboração, o protocolo e o acompanhamento de pleitos de incentivos fiscais em plataforma Web, mediante o uso de certificação digital.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agilidade, simplificação e segurança na elaboração de pleitos de incentivos fiscais;</li> <li>Eficiência, agilidade e produtividade na análise dos pleitos pela área técnica da Sudene;</li> <li>Transparência nos processos administrativos de incentivos fiscais.</li> </ul>
Fundo de Desenvolvimento do Nordeste - FDNE	Manutenção do Sistema de Gestão do Fundo de Investimento do Nordeste, permitindo às empresas demandantes, a elaboração, o protocolo e o acompanhamento das consultas prévias em plataforma Web, mediante o uso de certificação digital.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilidade e segurança na elaboração e protocolo de consultas prévias pelas empresas;</li> <li>Ganho em produtividade e eficiência na análise das consultas prévias pela área técnica da Sudene;</li> <li>Transparência dos processos administrativos.</li> </ul>
Promoção do Desenvolvimento Sustentável	Implantação do Sistema de Acompanhamento de Emendas Parlamentares	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir aos parlamentares, prefeitos e assessores interessados, maior agilidade na obtenção de respostas precisas sobre as questões referentes à execução das emendas parlamentares.</li> </ul>
Planejamento Estratégico, Gestão e Suporte	<p>Sustentação e atualização do Sistema Eletrônico de Informações – SEI, permitindo a gestão eletrônica de processos em tramitação na Autarquia;</p> <p>Implantação de solução de contingência para o armazenamento de dados, bem como para realização de cópia de segurança para fortalecimento da Infraestrutura de TIC;</p> <p>Aquisição de licenças de software Antivírus para uso na rede de computadores da Sudene;</p> <p>Aquisição de licenças de Serviço de Videoconferência para uso das equipes que compõem a força de trabalho da Sudene.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agilidade e produtividade na gestão de processos;</li> <li>Redução dos custos operacionais e de gestão dos processos em razão da disseminação e uso do processo de suporte digital;</li> <li>Maior celeridade e transparência nos processos administrativos.</li> <li>Melhoria da segurança e do desempenho do armazenamento de dados, possibilitando armazenamento de grande volume de dados, como a digitalização do acervo da Sudene e o armazenamento das fontes de dados externas para uso do PRDNE, bem como, manter o pleno funcionamento dos sistemas SEI, SIBF, SigFDNE, Emendas, Webmail, entre outros.</li> <li>Manutenção da segurança da informação, de forma a prevenir, proteger e manter a segurança dos dados na Sudene;</li> <li>Maior facilidade para realizar reuniões virtuais por videoconferência, com recursos de gravação e transmissão online;</li> </ul>



## Segurança da informação

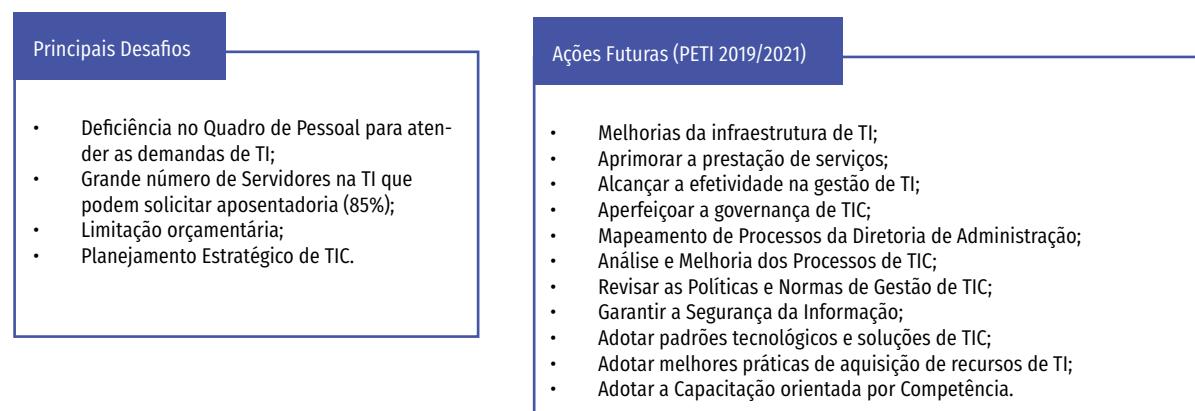
Figura 20 - Histórico da segurança da informação



Fonte: Sudene / DAD / Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação

## Principais desafios e ações futuras

Figura 21 - Principais Desafios Gestão de TI



## Gestão de Pessoas

### Conformidade Legal

Base Legal:

- Controle e Acompanhamento da Entrega de Declaração de Bens e Renda, conforme disposto na Lei nº 8.730, de 10/11/1993.

Medida de controle:

- Controle e Acompanhamento dos atos de admissão, concessão e pensão civil no âmbito do TCU – SEFIP/e-Pessoal.

Situação em 2020:

- 05 concessões de aposentadoria;
- 03 concessões de Pensão Civil;
- 12 atos de pessoal reenviados por meio do sistema e-Pessoal ao TCU.

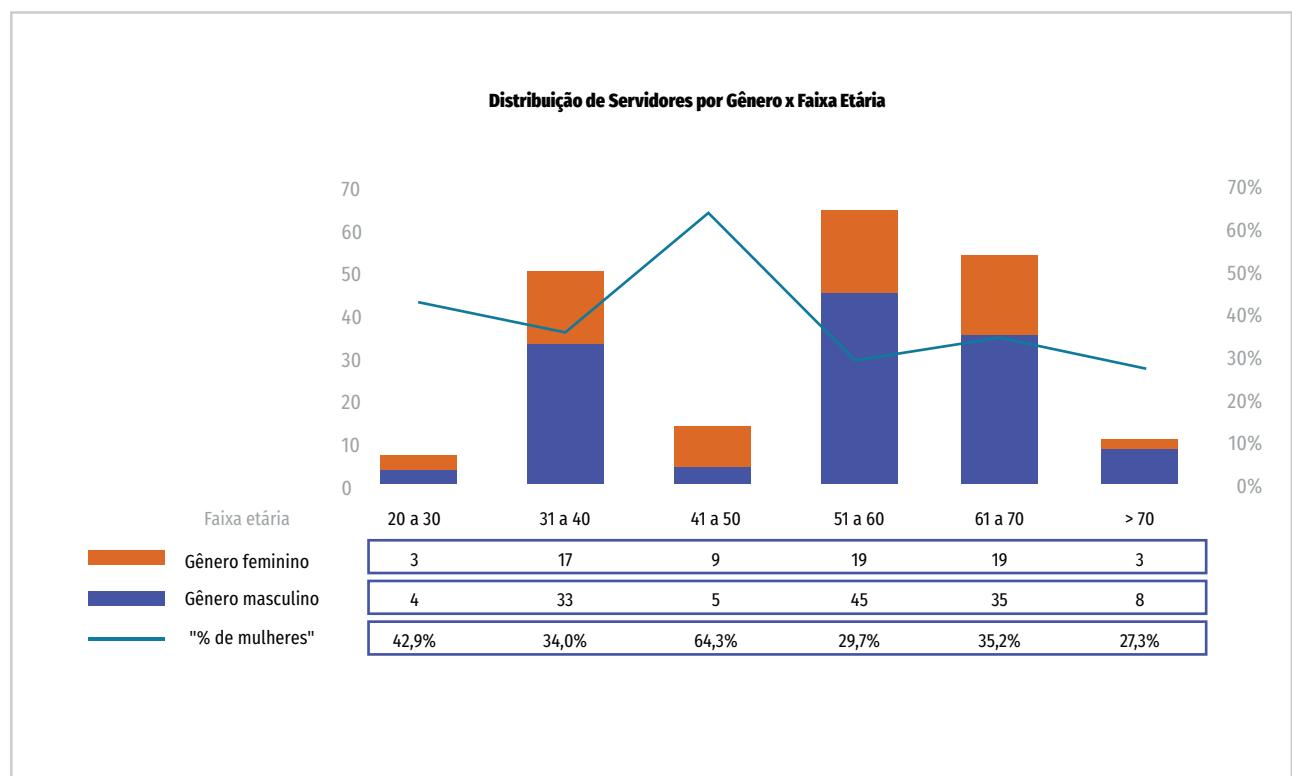
Foram atendidas 18 demandas solicitações realizadas via Ouvidoria e Serviço de Informação ao Cidadão, com fundamento na Lei nº 12.527, de 18/11/2011.

### Avaliação da Força de trabalho

Em dezembro/2020, o quadro de pessoal da Sudene contou com 202 servidores, distribuídos entre as situações de ativo permanente, efetivo cedido, efetivo em licença sem vencimento, requisitado, exercício descentralizado, anistiado e sem vínculo com a administração pública. Desse quantitativo informado, 183 são servidores do quadro de pessoal efetivo do órgão.

Se comparada à força de trabalho de 2019, houve uma redução de cerca de 3% em decorrência, principalmente, de aposentadoria de 5 servidores e falecimento de 1 servidor. Esse índice representa um dos menores nos últimos 5 anos, tendo em vista que a projeção para 2020 seria de 12 aposentadorias. Tal fato decorre da consequência das ações de enfrentamento à pandemia da Covid-19, no ano de 2020, que levou a maioria dos servidores a adotar o regime de trabalho remoto, sendo este um dos fatores de retenção dos servidores na instituição.

Gráfico 8 - Distribuição de Servidores por Gênero e Faixa Etária



Fonte: Sudene/DAD/CGGP

NOTA: Excluídos 2 servidores em Licença sem vencimentos.

Conforme Gráfico 8, observa-se que a concentração etária da força de trabalho efetiva da Sudene situa-se na faixa de 50 a 70 anos de idade, correspondendo a 118 servidores (59% do pessoal ativo). A situação assinala um alerta à necessidade de desenvolver mecanismos para reter essa força de trabalho e capacitá-la para novas competências e desafios que se vislumbram com o advento da gestão digital, considerando a experiência acumulada por seu corpo técnico, de modo a garantir a boa governança, já que 85 do total de 118 servidores já implementaram as exigências para aposentadoria, podendo solicitar-las a qualquer momento. Isso representa um risco iminente à continuidade dos trabalhos da Sudene, impactando, consequentemente, na entrega da missão institucional.

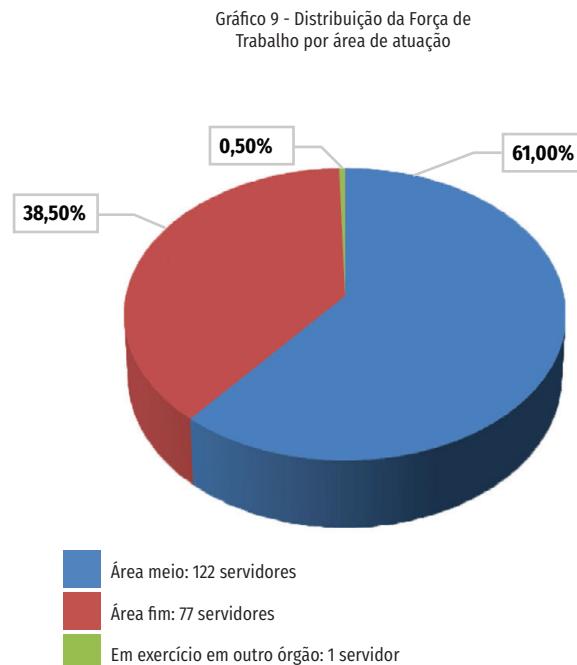
Para reforçar o cenário de fragilidade de pessoal, a Lei complementar nº 152/2015, que dilatou o prazo de permanência dos servidores em atividade elevando a idade para aposentadoria compulsória para 75 anos, já não impede a redução do quadro. Aliam-se a esse fato as recentes mudanças no regramento de aposentadoria/concessão de pensão civil, como a promulgação da Emenda Constitucional nº 103/2019, disponível no link [http://www.planalto.gov.br/civil\\_03/constitucional/emendas/eme/eme103.htm](http://www.planalto.gov.br/civil_03/constitucional/emendas/eme/eme103.htm), o que provocou incertezas e arrefeceu os ânimos para permanência de muitos que já alcançaram as exigências para aposentadoria.

#### Remuneração de servidores

A remuneração dos servidores efetivos é a da Carreira do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE, Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006, composta de 31 cargos, cuja tabela salarial é constituída de duas rubricas: Vencimento Básico e Gratificação de Desempenho – GDPGPE. Há ainda os cargos de nível superior das carreiras de Engenheiro, Arquiteto, Economiasta, Estatístico, e Geólogo que integram a Estrutura Remuneratória de Cargos Específicos, de que trata o art. 19 da Lei nº 12.277, de 30 de junho de 2010, e têm sua remuneração composta também por Vencimento Básico e Gratificação de Desempenho – GDACE. Os investidos unicamente em cargos comissionados, a remuneração é a constante na Lei nº 11.526, de 04 de outubro de 2007, com opção de 60% desse valor para os servidores ocupantes de cargo efetivo da administração pública. Informações sobre os servidores e remunerações, de acordo com o Portal de transparência, estão disponibilizadas no site da Autarquia, por meio do link "[Servidores](#)".

#### Distribuição de força de trabalho por área de atuação

A Autarquia dispõe de unidades com atividade-meio, ligadas em sua maioria à Diretoria de Administração e atividade-fim, que estão ligadas diretamente as Diretorias de Planejamento e Articulação de Políticas e Gestão de Fundos e atração de investimentos, cujo quantitativo de servidores em cada área pode ser visto no Gráfico 9.



Fonte: Sudene/DAD/CGGP

NOTA: Excluídos 2 servidores em Licença sem vencimentos.

#### Estratégia de recrutamento e alocação de Pessoas

Desde sua criação, mediante a Lei Complementar nº 125/2007, a Sudene teve apenas um concurso público, ocorrido em 2014, para a composição de seu quadro de pessoal, onde foram preenchidas 56 vagas das 71 que haviam sido aprovadas no certame. O motivo do não preenchimento em sua totalidade ocorreu por inexistência de candidatos aprovados para alguns cargos de nível superior, quer por desistência ou vacância.

A escassez de pessoal para fortalecer o corpo técnico, a elevada faixa etária dos servidores e o preenchimento dos requisitos para aposentadoria de 46% do atual quadro efetivo têm sido preocupação constante para a reposição dos cargos vagos em decorrência de aposentadorias, vacâncias e/ou falecimentos e outras formas de saída de pessoal.

De forma a mitigar o prejuízo, que deriva do cenário de restrição orçamentária para autorização de concurso público para cargo efetivo que vem ocorrendo desde 2018, a Sudene tem-se valido de outros instrumentos, como é o caso

da edição da Portaria nº 193/2018, que possibilita a cessão de servidores para compor a força de trabalho, com fundamento no §7º do art. 93 da Lei 8.112/90

Em dezembro/2018, a Sudene iniciou as tratativas com o então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG, para recrutamento de servidores com formação de nível superior, visando fortalecer as equipes das unidades finalísticas, que têm carência de pessoal registradas pelos Acórdãos TCU nº 1564/2015 (Governança e Gestão de Pessoas) e nº 1271/2018 (Fundos Constitucionais de Financiamento do Nordeste - FNE), além dos registros nos Relatórios de Gestão da CGU da Análise das Contas de 2016/2017, tendo sido publicado o Edital de Movimentação de Pessoal para composição da Força de Trabalho da Autarquia, convocando servidores e funcionários públicos federais de outros órgãos ou entidades interessados na cessão para a Sudene, resultando na seleção inicial de 16 servidores de outros Estados da Federação.

Entretanto, em maio de 2020 o Edital de Movimentação de Pessoal migrou para as ações do Plano de Gestão Estratégica e Transformação Institucional - PGT / TransformaGov. A Sudene assinou em setembro de 2020, o Plano de Gestão Estratégica e Transformação Institucional - PGT, com objetivo de implementar propostas de transformação institucional da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste - Sudene, englobando ações nas áreas de Governança Pública e Gestão Estratégica, Informação Corporativa, Gestão de Pessoas, Gestão de Documentos e Arquivos e Infraestrutura e Custeio, no âmbito do Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado – TransformaGov, cuja gerência deste projeto é feita pela SEGES/ME.

Dentre as propostas para a Ação de Pessoas de selecionar servidores com perfil para a Seccional de Organização e Inovação, que preenchem as seguintes ações para efetivação, com data de conclusão até junho/2021, estão: i) implantar o Programa de Gestão / Teletrabalho nos moldes da IN 65/2020; ii) lançar edital de seleção de servidores com perfil de atuação nas áreas estratégicas a serem definidas pela Sudene em conjunto com a SEGES/ME.

Na Figura 22 destaca-se as demais ações de Pessoas pautadas no PGT/TRANSFORMAGOV iniciadas e concluídas em 2020, bem como a previsão de continuidade em 2021:

Figura 22 - Ações de Pessoas pautadas no PGT/TRANSFORMAGOV

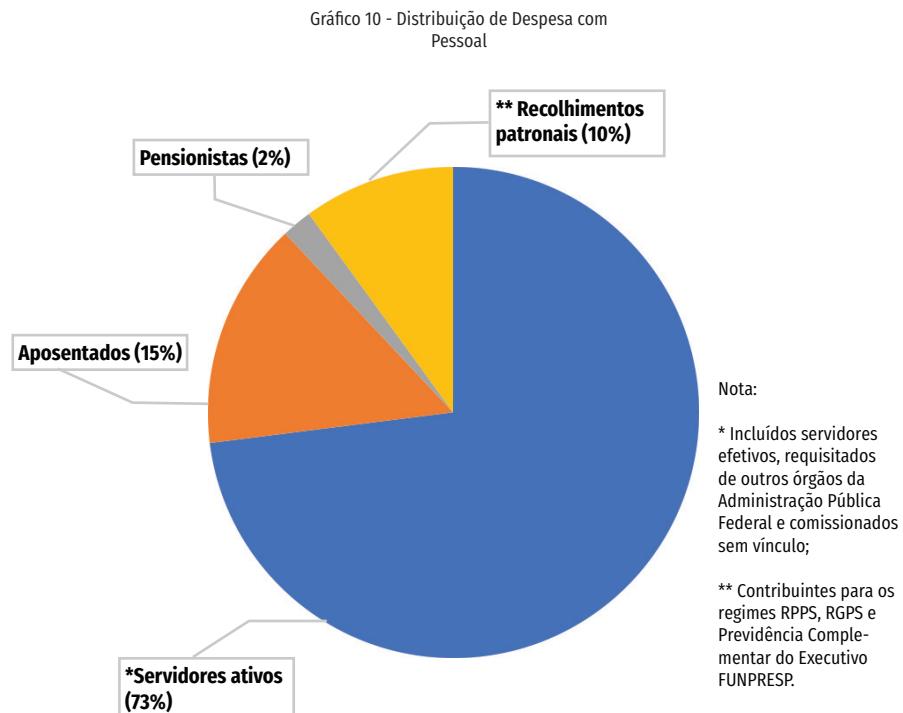
Ações concluídas em 2020	Ações a serem realizadas em 2021
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivo ao cadastro dos servidores no Banco de Talentos e implementação do uso do Painel Banco de Talentos pela área de Gestão de Pessoas;</li> <li>Seleção dos servidores com perfil para a Seccional de Organização e Inovação;</li> <li>Recadastramento das ações judiciais que estiverem sendo pagas via sistema SICAJ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuidade da seleção de servidores com perfil para a Seccional de Organização e Inovação;</li> <li>Estabelecer os perfis profissionais desejáveis para todos os cargos em comissão do grupo DAS ou FCPE da estrutura (níveis 5 e 6);</li> <li>Estabelecer os perfis profissionais desejáveis para todos os cargos em comissão do grupo DAS ou FCPE da estrutura (níveis 3 a 4);</li> <li>Realizar a migração dos serviços de concessão e manutenção de aposentadorias e pensões para o Departamento de Centralização de Serviços de Inativos, Pensionistas e Órgãos Extintos – DECIPEX.</li> </ul>

Fonte: DAD/ Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas.

#### Despesa com Pessoal

Em 2020, a despesa com pessoal ativo, inativo e pensionista incluídas as vantagens adicionais, indenizações e recolhimentos patronais foi de R\$ 39,4 (trinta e nove vírgula quatro) milhões de reais, distribuídos conforme gráfico a seguir:

Fonte: DAD/ Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas.

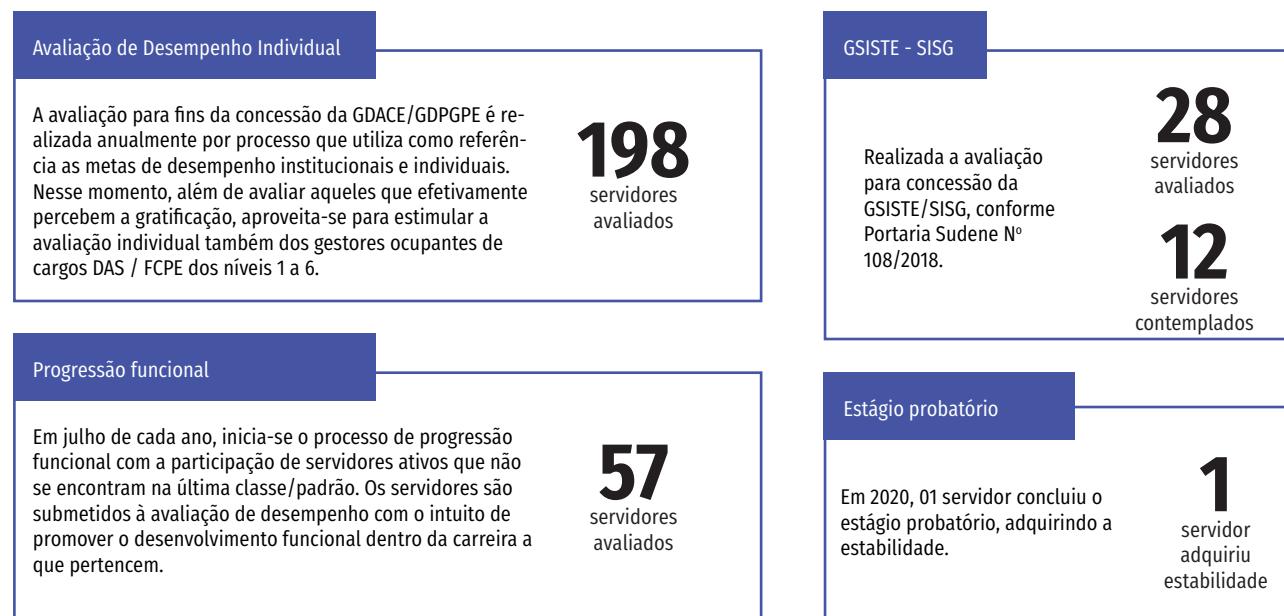


Houve uma redução de 6% no custo total em relação às despesas do exercício de 2019 provocada principalmente pelos seguintes fatores:

1. Perda de Gratificações Temporárias das Unidades dos Sistemas Estruturadores da Administração Pública Federal – GSISTE, do Sistema SIPOF, em consonância ao estabelecido na Portaria da Secretaria de Orçamento Federal do Ministério da Economia nº 14.607, de 19 de Dezembro de 2019;
2. Publicação de tabela de recolhimento previdenciário com base em escalonamento de faixas, conforme disposta na EC-103/2019, de 12 de novembro de 2019, e que passou a vigorar a partir da folha de pagamento de março de 2020;
3. Redução das adesões ao benefício do auxílio transporte, em razão das orientações para sua utilização e dos normativos publicados pelo Ministério da Economia no ano de 2020 quanto às medidas de prevenção ao Coronavírus e desconto do benefício para os servidores afastados.

#### Avaliações de Desempenho

Figura 23 - Avaliação de Desempenho dos Servidores



#### Capacitação e Desenvolvimento - A estratégia e números

Em 2020 vivenciou-se uma situação excepcional causada pela emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Tal cenário afetou acentuadamente as rotinas de trabalho e a organização de eventos de capacitação, influenciando diretamente na capacidade de execução do Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP 2020, que enfatiza a implantação da Gestão por Competências no âmbito da Sudene. Dessa forma, foi feita uma reavaliação e redimensionamento da programação de 2020, priorizando cursos na modalidade à distância e seguindo as orientações quanto à priorização de cursos oferecidos por escola de governo.

O investimento na qualificação do servidor é uma das prioridades da Sudene, portanto existe a preocupação em disponibilizar ferramentas para melhoria no desempenho do servidor. O Quadro 24 apresenta os dados dos recursos totais dos investimentos em capacitação, a quantidade de eventos realizados e servidores capacitados no exercício.

Quadro 24 - Relatório de Execução do PDP  
Exercício 2020 (Jan – Dez)

INVESTIMENTO	CAPACITAÇÃO
Inscrição	R\$ 38.048,00
Diárias e Passagens	R\$ 0,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 38.048,00</b>
Eventos	34
Servidores capacitados (modalidade à distância)	56
Participações	111

Fonte: Relatório DIDAS/CGGP/DAD

### Programa de Estágio Curricular

Em 2020 o órgão recebeu 38 estagiários de diferentes cursos e nível de escolaridade. Com a publicação da Instrução Normativa Nº 213, de 17 de dezembro de 2019, ficou estabelecido que o quantitativo de estagiários nos órgãos e entidades corresponderá, no máximo, a 8% (oito) da sua força de trabalho, observada a dotação orçamentária.

Durante o ano de 2020 a Sudene não contratou mais estagiários, a fim de se adequar à nova legislação. Em dezembro de 2020, restaram apenas 16 estagiários em virtude do desligamento dos que completavam o período total de estágio.

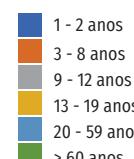
Quadro 25 - Novos valores Remuneração dos estagiários

Descrição	Valores
Nível Superior	R\$ 1.125,69
Auxílio Transporte	R\$ 10,00

### Programa de bem estar e qualidade de vida no trabalho

O Projeto Qualidade de Vida tem como objetivo ações que promovam o equilíbrio psicológico, físico e social dos servidores da Sudene no ambiente de trabalho, buscando, continuamente, a melhoria dos resultados institucionais. Diante do exposto, em 2020, a Autarquia teve a iniciativa de proporcionar aos seus servidores, dependentes e colaboradores do condomínio Souza Melo Tower, uma campanha de vacinação contra a gripe Influenza, através de uma parceria com a Secretaria de Saúde do Governo do Estado de Pernambuco e da Secretaria Municipal de Saúde da Cidade do Recife, integrando essa ação à Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal – PASS.

Foram vacinadas 107 pessoas contra a Gripe Influenza entre os meses de setembro/outubro de 2020 com diversidade de público-alvo, conforme Gráfico 11.



Fonte: CGGP /DAD

Gráfico 11 - Quantitativo de servidores vacinados contra a Gripe Influenza.

Figura 24 - Campanha de Vacinação dos Servidores da Sudene em 2020.



Dando continuidade ao Programa de Promoção à Saúde do Servidor, mais uma ação foi realizada com o objetivo de promover a saúde e a qualidade de vida dos servidores, incluindo-se nesse contexto os estagiários e funcionários terceirizados do condomínio Souza Melo Tower. Foram realizados 137 exames RT-PCR para coronavírus – (Nasofaringe e Otoraringe), durante o mês de novembro/2020, tendo sido priorizados os servidores que retornaram ao trabalho presencial.



Figura 25 - Ação de realização de exames RT - PCR para coronavírus.

### Ações de Saúde e Segurança - Pandemia internacional do Covid-19

O avanço contínuo do novo coronavírus no ano de 2020 levou a Sudene a implementar ações que buscassem manter a saúde do servidor adotando o serviço de telemedicina, nos termos da Portaria do Ministério da Saúde nº 467, de 20 de março de 2020. Os atendimentos foram realizados pelo servidor e médico da Autarquia pela plataforma gratuita MEET JIT SI, por meio de consultas agendadas previamente. É importante salientar que desde o início da pandemia, a Sudene desenvolveu campanhas de informação sobre o covid-19 explicando a importância de seguir as recomendações do Ministério da Saúde.

O regime de trabalho remoto na Autarquia iniciou em março/2020 a julho/2020 e a partir do dia 20 de julho 28% dos servidores retornaram ao trabalho presencial, em escala de revezamento e horário reduzido (8h às 14h). Foram adotadas normas de sanitização determinadas pelo Governo Federal e pelo poder executivo de Pernambuco e iniciada uma campanha de conscientização, incluindo a distribuição de manual com normas a serem seguidas pelos servidores no retorno do trabalho presencial.

### Principais ações e desafios

#### Ação de gestão do clima organizacional

Com o objetivo de avaliar a Gestão do clima organizacional a Sudene realizou uma pesquisa com os servidores e posteriormente foi construída uma “Arvore dos Sonhos” a fim de retratar um estado momentâneo da organização, refletindo a consistência entre a cultura prevalecente e os valores individuais, o comportamento e a saúde de seus colaboradores.

Outra ação importante iniciada em 2019 foi o Programa de Multiplicadores Internos para capacitação de servidores de cargos de nível auxiliar e intermedio, com proposta de inserção em novas atividades laborais. Contudo, no ano de 2020, o Programa de Multiplicadores Internos teve suas atividades suspensas, motivadas pela situação da pandemia internacional do coronavírus.

#### Desafios, fraquezas e principais riscos enfrentados em Gestão

- Número de servidores que percebem o benefício de abono de permanência e que já atingiram as condições plenas de aposentadoria voluntária;
- Quadro de vagas de pessoal decorrentes de diversas formas de vacância;
- Número de servidores que podem adquirir condições de aposentadoria nos próximos anos;
- Baixa atratividade de retenção de servidores devido à baixa remuneração do Plano de Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE).

## CAPÍTULO 4

# INFORMAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS, FINANCEIRAS E CONTÁBEIS



Neste capítulo concentraremos as informações sobre a gestão orçamentária, financeira e de custos que possibilitaram o alcance dos resultados apresentados no capítulo anterior, como forma de oferecer em um único local todos os dados relativos à administração e finanças da Autarquia. Para a condução dessa gestão a Sudene conta com a Coordenação de Orçamento, Contabilidade e Finanças (COCF), unidade que integra a Coordenação Geral de Logística, Administração e Finanças da Diretoria de Administração (CGAF/DAD), cujas atribuições estão definidas no regimento interno da Instituição, disponível no endereço eletrônico <https://www.gov.br/Sudene/pt-br/centrais-de-conteudo/regimento-Sudene-atualizado-e-completo-ajustado-td-10-2019-30-10-2019-pdf>.

Compete à COCF coordenar a elaboração da proposta orçamentária, acompanhando e avaliando a execução orçamentária e financeira, os demonstrativos sobre a execução orçamentária da receita e despesa da Sudene e do FDNE, orientando e coordenando os procedimentos contábeis para o registro dos atos e fatos da gestão orçamentária, financeira e patrimonial da Sudene e do FDNE, via SIAFI e extra – SIAFI. Vale destacar, quanto à estrutura de governança da Autarquia, que a COCF não atua diretamente na execução de políticas públicas, mas dá suporte operacional às atividades de gestão das unidades da Sudene. Para isso, por meio da Portaria Sudene nº 17, de 13 de fevereiro de 2019, foram designados os Senhores Diego de Queiroz Carvalho e Wilson de Oliveira Sobrinho, respectivamente titular e suplente, para, em consonância com a Instrução Normativa STN-6, de 31 de outubro de 2007, executarem a Conformidade Contábil no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal – SIAFI, relativa às Unidades Gestoras/Gestão 533014/53203 – Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste e 533009/53203 – Fundo de Desenvolvimento do Nordeste – FDNE.

As informações apresentadas no Quadro 26 a seguir, e em seus desdobramentos a longo deste capítulo, são baseadas em duas fontes: na execução da Unidade Gestora (UG) 533014 – Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste e na aplicação de créditos originários da Unidade Orçamentária (UO) 53203 - Sudene. Isto é, considera-se a execução orçamentário-financeira realizada pela UG Sudene e por qualquer outra UG que tenha utilizado créditos orçamentários da UO – Sudene. Essa opção de consolidação de informações reflete o fato de no exercício 2020 não existir descentralização orçamentária para a UG - Sudene.

Quadro 26 - Comparação Da Execução  
Orçamentária 2019 E 2020

	Programa Governo		Ação Governo		2019	2020
	2019	2020				
0901	Operações especiais: cumprimento de sentenças judiciais	0901	Operações especiais: cumprimento de sentenças judiciais	0005	Sentenças judiciais transitadas em julgado (precatórios)	2.089.793,00
2029	Desenvolvimento regional e territorial	2217	Desenvolvimento regional, territorial e urbano	20WQ	Gestão de políticas de desenvolvimento regional e ordenamento territorial	5.040.000,00
				214S	Estruturação e dinamização de atividades produtivas	728.897,57
				4640	Capacitação de recursos humanos para a competitividade	765.000,00
				7K66	Apoio a projetos de desenvolvimento sustentável local integrado	26.574.387,00
				8340	Desenvolvimento da rede regional de inovação	406.460,00
				8902	Promoção de investimentos em infraestrutura econômica	165.092,35
				8917	Fortalecimento das administrações locais	0,00
						969.572,00
2111	Programa de gestão e manutenção do Ministério do Desenvolvimento Regional	0032	Programa de gestão e manutenção do Ministério do Desenvolvimento Regional	09HB	Contribuição da União, de suas Autarquias e fundações para o custeio do regime de previdência dos servidores públicos federais	3.976.686,16
						3.645.472,15

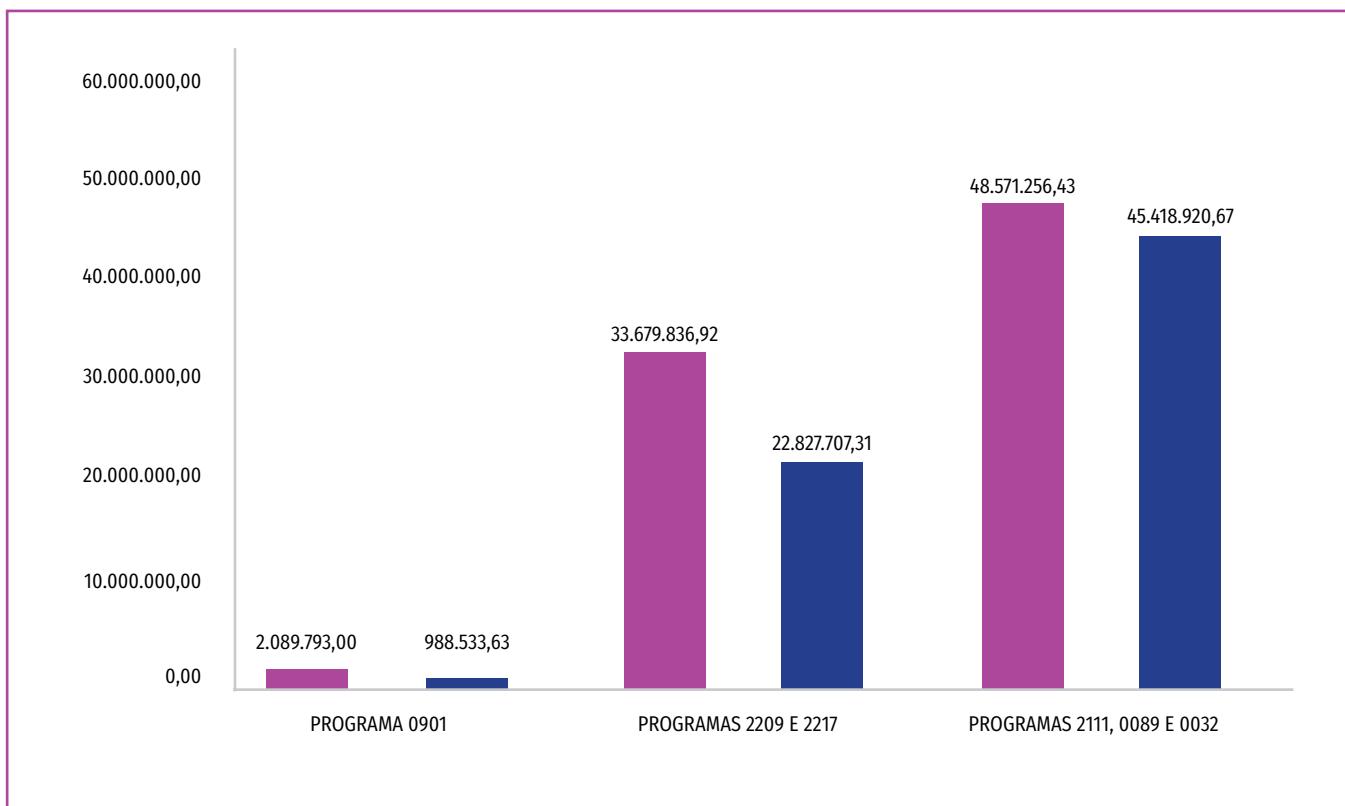
Continuação

Programa Governo		Ação Governo	2019	2020
2019	2020			
2111 Programa de gestão e manutenção do Ministério do Desenvolvimento Regional	0032 Programa de gestão e manutenção do Ministério do Desenvolvimento Regional	09HB Contribuição da União, de suas Autarquias e fundações para o custeio do regime de previdência dos servidores públicos federais	3.976.686,16	3.645.472,15
		2000 administração da unidade	8.450.492,07	7.299.005,42
		2004 Assistência médica e odontológica aos servidores civis, empregados, militares e seus dependentes	428.438,08	437.381,84
		20TP Ativos civis da União	29.352.195,02	26.458.002,48
		212B Benefícios obrigatórios aos servidores civis, empregados, militares	1.317.838,03	1.216.167,72
		216H Ajuda de custo para moradia ou auxílio-moradia a agentes públicos	92.601,21	90.629,40
		0181 Aposentadorias e pensões civis da União	4.953.005,86	6.272.261,66
<b>TOTAL</b>			<b>84.340.886,35</b>	<b>62.962.899,95</b>

## 5.1

## Gestão Orçamentária – Sudene

Gráfico 12 - Comparativo da execução orçamentária, por programa, no período 2019-2020



Observa-se no ano de 2020 uma redução geral na execução orçamentaria da Sudene da ordem de 18% em relação a 2019. Assim houve uma redução em todas as ações orçamentárias de cunho administrativo do órgão, mas também uma redução cerca de 30% na execução do programa finalístico 2217 Desenvolvimento Regional, Territorial e Urbano, antigo programa 2029 no PPA anterior.

A Lei Orçamentária Anual (LOA) 2020 consignou dotação orçamentária inicial de R\$ 64.878.491,00 e dotação final de R\$ 73.632.356,00. Desse total, foram empenhadas/descentralizadas R\$ 69.235.161,61, e pagas despesas no total de R\$ 41.974.633,00, correspondente a 94,03% e 57,01% do autorizado na LOA, respectivamente.

## 5.1.1

## Execução Orçamentária por Programa e Ação

## 5.1.1.1

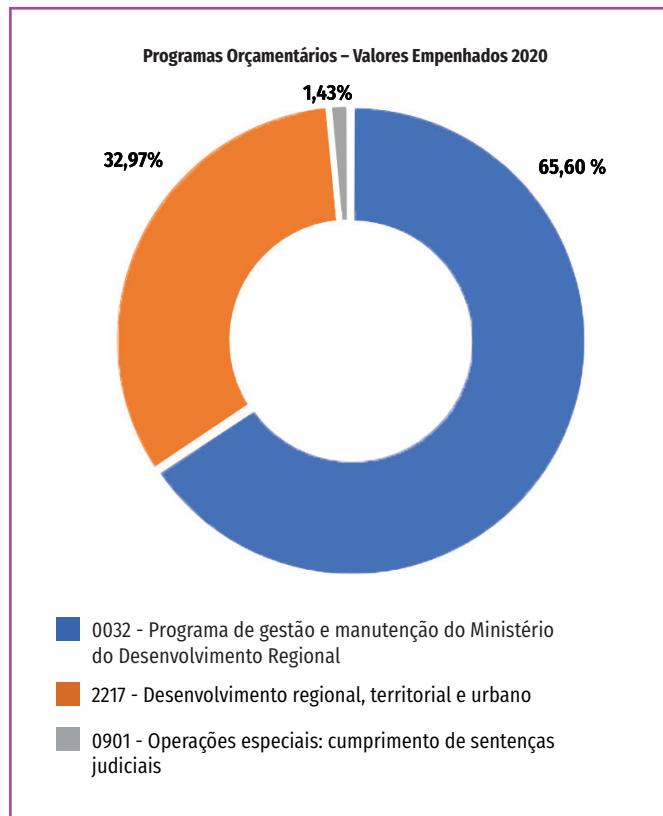
## Programas Orçamentários

Quadro 27 - Programas Orçamentários – Valores Empenhados/Descentralizados 2020

Programa	R\$	%
0032 - Programa de gestão e manutenção do Ministério do Desenvolvimento Regional	45.418.920,67	65,60
2217 - Desenvolvimento regional, territorial e urbano	22.827.707,31	32,97
0901 - Operações especiais: cumprimento de sentenças judiciais	988.533,63	1,43
<b>TOTAL</b>	<b>69.235.161,61</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tesouro Gerencial

Gráfico 13 - Representação dos valores empenhados por programas orçamentários, em percentual



Fonte: Tesouro Gerencial

#### 5.1.1.2 Ações Orçamentárias

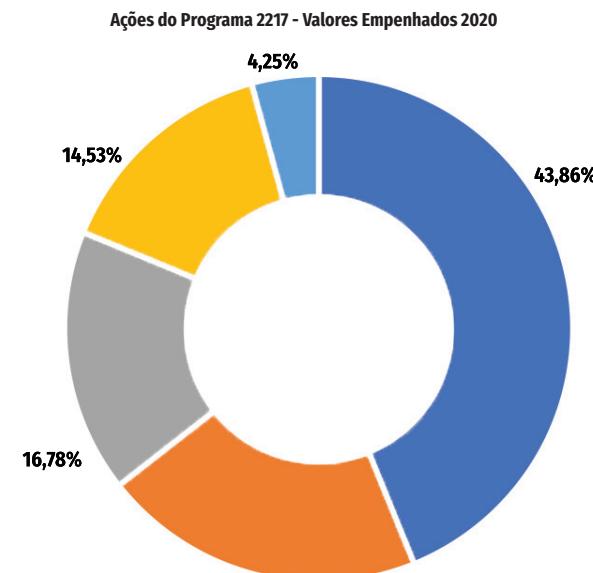
Nas ações finalísticas (Programa 2217 - Desenvolvimento Regional, Territorial e Urbano), a ação empenhada em maior montante foi a 8340 - Desenvolvimento da Rede Regional de Inovação no valor de R\$ 10.012.543,76.

No grupo de despesas com Investimento (Grupo de Natureza de Despesa 4), os elementos de despesa 42 – Auxílios e 52 – Equipamentos e Material Permanente foram os que mais tiveram expressividade, representando mais de 75% do aplicado com esse grupo. O orçamento de capital, assim, foi destinado em

grande parcela (quase 95%) para a atuação da área finalística da Sudene.

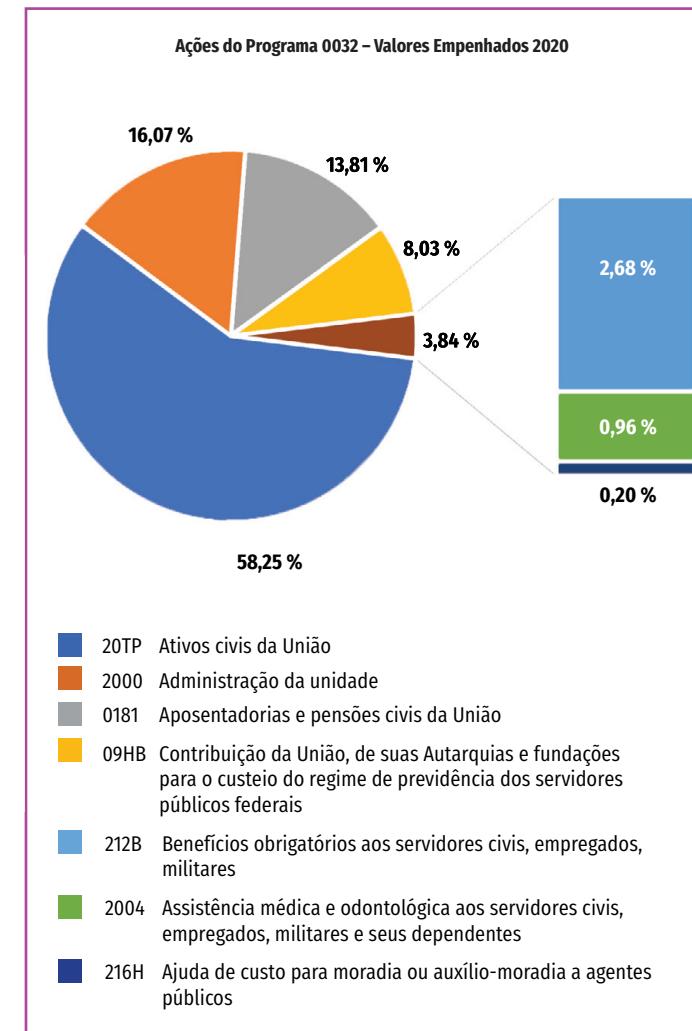
As demais despesas foram para despesas obrigatórias e financeiras, relacionados à folha de pagamento da Instituição, bem como as de manutenção e custeio da unidade administrativa.

Gráfico 14 - Valores empenhados/descentralizados de ações orçamentárias do Programa 2217 em 2020



- 8340 - Desenvolvimento da rede regional de inovação
- 7k66 - Apoio a projetos de desenvolvimento sustentável local integrado
- 20WQ - Gestão de políticas de desenvolvimento regional e ordenamento territorial
- 214S - Estruturação e dinamização de atividades produtivas
- 8917 - Fortalecimento das administrações locais

Gráfico 15 - Valores empenhados/descentralizados de ações orçamentárias do Programa 0032 em 2020



No Programa 0901 há apenas a Ação 0005 – Sentenças Judiciais Transitadas em Julgado (Precatórios).

## 5.1.2

## Execução Orçamentária por Categoria Econômica, Grupo de Natureza de despesa e Elemento de Despesa

## 5.1.2.1

## Categoria Econômica

Quadro 28 - Categoria Econômica – Valores Empenhados/Descentralizados 2020

CATEGORIA ECONÔMICA	R\$	%
3 - Despesas correntes	61.418.247,40	88,71
4 - Despesas de capital	7.816.914,21	11,29
<b>TOTAL</b>	<b>69.235.161,61</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Tesouro Gerencial

## 5.1.2.2

## Grupo de Natureza de Despesa

Quadro 29 - Grupo de Natureza de Despesa – Valores Empenhados/Descentralizados 2020

GRUPO DE NATUREZA DE DESPESA	R\$	%
1 - PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS	36.586.067,63	52,84
3 - OUTRAS DESPESAS CORRENTES	24.407.967,71	35,26
4 - INVESTIMENTOS	8.241.126,27	11,90
<b>TOTAL</b>	<b>69.235.161,61</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tesouro Gerencial

## 5.1.2.3

## Elemento de Despesa

Gráfico 16 - Valores empenhados/descentralizados para pessoal

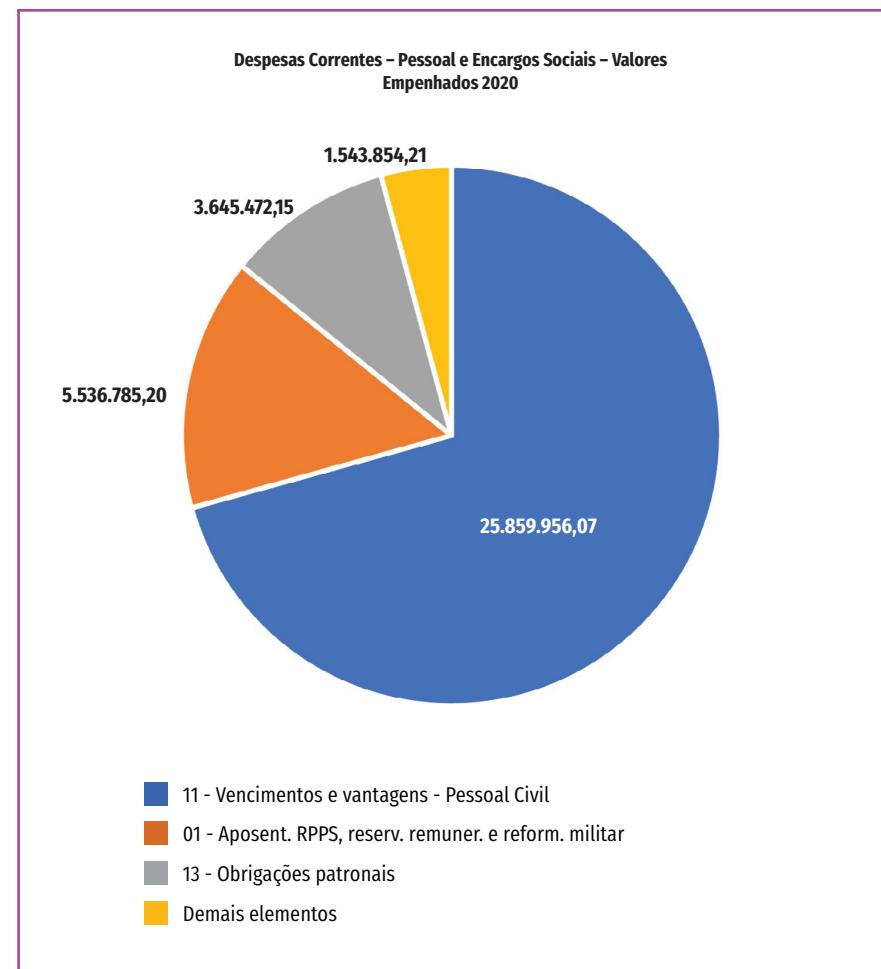
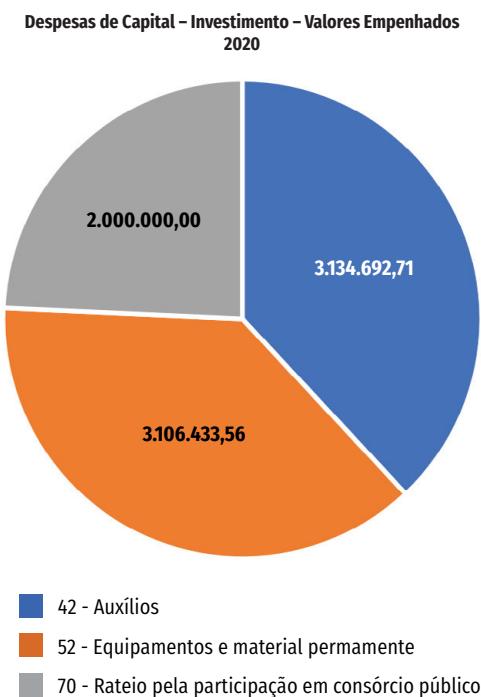


Gráfico 17 - Valores empenhados/descentralizados para outras



Gráfico 18 - Valores empenhados/descentralizados para despesas de capital, por elemento de despesa, em 2020



## 5.2 Gestão Financeira – Sudene

O valor pago/repassado em 2020 totalizou R\$ 41.974.633,00, dos quais a maior parte foi paga em despesas com pessoal ativo, inativo, contribuições e benefícios. Em 2020, o pagamento das obrigações correspondentes a restos a pagar (processados e não processados) totalizou R\$ 25.369.681,55. Desse montante, 86,99% equivalem à execução de instrumentos de transferências voluntária relativos à execução finalística da Sudene.

Os pagamentos com despesas de custeio, à conta de dotações originárias da LOA 2020, totalizaram R\$ 7.408.964,33, incluindo as despesas com manutenção da Instituição, atividades finalísticas e outros gastos com custeio. Já as despesas pagas com investimento perfizeram um total de R\$ 1.660,00.

As despesas pagas com pessoal, relacionadas a Lei Orçamentária Anual (LOA) 2020, somaram R\$ 36.157.351,79. Desse montante, R\$ 23.503.500,45 correspondem aos vencimentos e vantagens fixas – pessoal civil (elemento de despesa 11); R\$ 5.167.614,94 – aposentados, RPPS, reserva remunerada e reforma militar (elemento de despesa 01); R\$ 3.645.472,15 – obrigações patronais (elemento de despesa 13); e R\$ 3.840.764,25 – demais elementos.

Quadro 30 - Valores Inscritos em Restos a Pagar - Exercício de 2020

PROGRAMAS	AÇÕES	INSCRIÇÃO DE RESTOS A PAGAR PROCESSADOS	INSCRIÇÃO DE RESTOS A PAGAR NÃO PROCESSADOS
2217	20WQ - Gestão de Políticas de Desenvolvimento Regional e Ordenamento Territorial	658.473,43	3.171.099,57
	214S - Estruturação e Dinamização de Atividades Produtivas - Rotas de Integração Nacional	0,00	3.299.606,85
	8917 - Fortalecimento das Administrações Locais	0,00	969.572,00
	7K66 - Apoio a Projetos de Desenvolvimento Sustentável Local Integrado	0,00	4.700.227,00
	8340 - Desenvolvimento da Rede Regional de Inovação	2.000.000,00	8.006.088,76
0032	0181 - Aposentadorias e Pensões Civis da União	420.213,86	0,00
	2000 - Administração da Unidade	24.798,11	1.479.565,80
	2004 - Assistência Médica e Odontológica aos Servidores Civis, Empregados, Militares e seus Dependentes	36.709,90	0,00
	20TP - Ativos Civis da União	2.380.047,39	0,00
	212B - Benefícios Obrigatórios aos Servidores Civis, Empregados, Militares e seus Dependentes	100.737,94	0,00
	216H - Ajuda de Custo para Moradia ou Auxílio-Moradia a Agentes Públicos	13.388,00	0,00
	<b>TOTAL</b>	<b>5.634.368,63</b>	<b>21.626.159,98</b>

Fonte: Tesouro Gerencial

Os Restos a Pagar da Ação 8340, que tiveram os maiores valores inscritos, foram destinados a convênios, termos de execução descentralizada e outros instrumentos de transferências voluntárias. Por sua vez, a Ação 7K66, cujo valor inscrito em restos a Pagar corresponde ao segundo maior saldo do Quadro 30, foram destinados a convênios com municípios da Região Nordeste, contemplados por emendas parlamentares e TED recebido do Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR), informado no item de gestão orçamentária.

Gráfico 19 - Representação dos valores inscritos em Restos a Pagar Processados

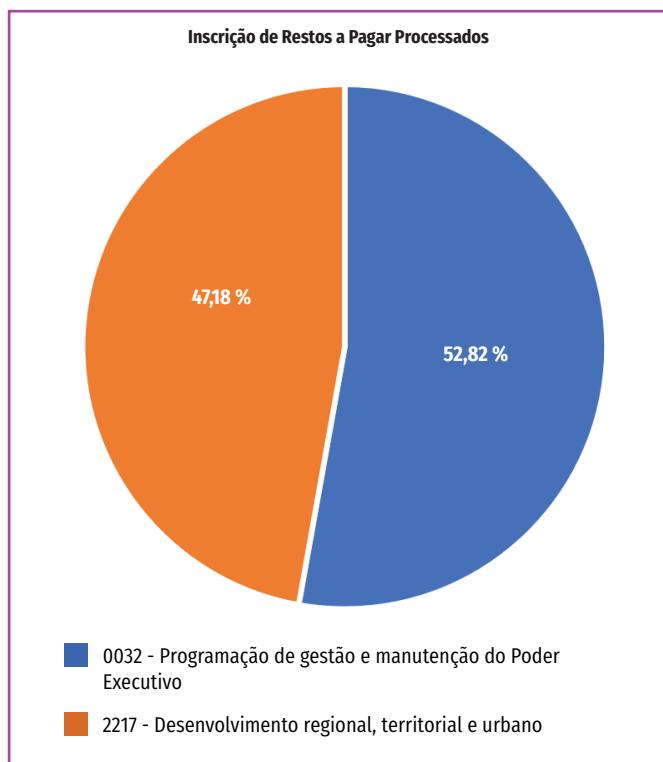
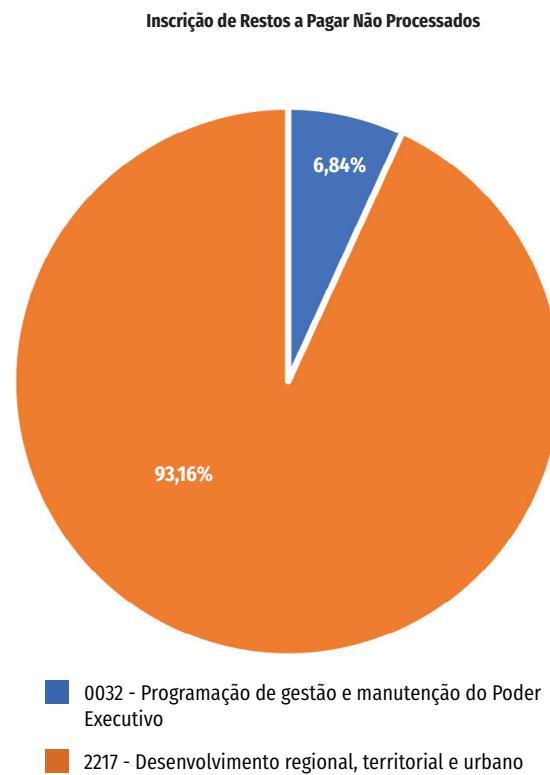


Gráfico 20 - Representação dos valores inscritos em Restos a Pagar Não Processados



Quadro 31 – Restos a Pagar (RP) de Exercícios Anteriores

PROGRAMAS	AÇÕES	Saldo Inicial dos Restos a Pagar	Pago/Repassado	Cancelado
0089	0181 - Aposentadorias e Pensões Civis da União	377.287,81	377.287,81	0,00
	20WQ - Gestão de Políticas de Desenvolvimento Regional e Ordenamento Territorial	4.876.710,12	3.431.710,12	470.000,00
	214S - Estruturação e Dinamização de Atividades Produtivas - Rotas de Integração Nacional	2.890.791,69	1.253.867,83	786.040,80
	4640 - Capacitação de Recursos Humanos para Competitividade	1.190.452,00	0,00	425.452,00
2029	7K66 - Apoio a Projetos de Desenvolvimento Sustentável Local Integrado	62.835.356,86	20.601.332,53	1.550.000,00
	8340 - Desenvolvimento da Rede Regional de Inovação	1.089.906,00	0,00	0,00
	8902 - Promoção de Investimentos em Infraestrutura Econômica	1.483.708,78	82.771,07	20.620,49
	8917 - Fortalecimento das Administrações locais	559.483,64	0,00	0,00
2069	12QC - Implantação de Obras e Equipamentos para Oferta de Água	5.304.000,00	0,00	312.000,00
	2000 - Administração da Unidade	2.058.650,84	1.572.759,30	421.793,30
	2004 - Assistência Médica e Odontológica aos Servidores Civis, Empregados, Militares e seus Dependentes	35.810,58	35.810,58	0,00
2111	20TP - Ativos Civis da União	2.629.323,15	2.629.323,15	0,00
	212B - Benefícios Obrigatorios aos Servidores Civis, Empregados, Militares e seus Dependentes	106.213,35	106.213,35	0,00
	216H - Ajuda de Custo para Moradia ou Auxílio-Moradia a Agentes Públicos	10.681,33	10.681,33	30.617,00
<b>TOTAL</b>		<b>85.448.376,15</b>	<b>30.101.757,07</b>	<b>3.985.906,59</b>

Fonte: Tesouro Gerencial e SIAFI

O quadro anterior inclui os RP processados e não processados, compreendendo os empenhos realizados e os créditos descentralizados (por nota de crédito) na UG 533014, necessitando apenas da liquidação (para os empenhos não processados) e do pagamento/liberação/repasso dos recursos financeiros.

### 5.3 Principais desafios e ações futuras – Gestão Orçamentária e Financeira

- Dinamizar o processo de Gestão Orçamentária e Financeira;
- Auxiliar na Melhoria do Sistema de Informação Interno; e
- Incentivar aumento na comunicação.

### 5.4 Gestão de custos

Não há atividades específicas para gestão de custos na unidade.

### 5.5 Normas legais e técnicas adotadas nas atividades orçamentárias, financeiras e contábeis

As normas legais são as estabelecidas pela Lei 4.320/64, LOA 2020, NBCASP, MCASP, Macrofunções, normas legais de Direito Financeiro (Leis, Portarias, Decretos etc), bem como as normas específicas referentes a Sudene e ao FDNE. Para averiguação na Coordenação de Orçamento, Contabilidade e Finanças (COCF), há as conformidades de gestão e contábil.

### 5.6 Tratamentos dado às demonstrações contábeis para as entidades contábeis Sudene e FDNE

As Unidades Gestoras (533014 para Sudene e 533009 para o FDNE) e Orçamentária (53203 para Sudene e 74918 para o FDNE) são separadas e, como consequência, suas demonstrações também são separadas e individualizadas.

### 5.7 Demonstrações contábeis, notas explicativas e declarações do contador

As Demonstrações Contábeis, as respectivas notas explicativas, e as declarações do contador sobre as demonstrações da Sudene e do FDNE encontram-se no site da Sudene, na seção Transparência e Prestação de Contas: <https://www.gov.br/Sudene/pt-br/acesso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/2020>.

### 5.8 Relatórios e informes da CGU e do TCU

Estão disponíveis na seção “Transparência e Prestação de Contas” (<https://www.gov.br/Sudene/pt-br/acesso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/2020>) informações e links sobre as auditorias, informes e fiscalização da Controladoria Geral da União (CGU) e do Tribunal de Contas da União (TCU), respectivamente, órgãos dos sistemas de controle interno e de controle externo do Poder Executivo Federal, que tiveram como objeto a atuação da Sudene. ■

# ANEXOS

