

Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste



# RELATÓRIO DE GESTÃO 2022

# SUDENE

ESTRATÉGIAS E RESULTADOS DA  
SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE



Superintendência do  
Desenvolvimento  
do Nordeste

[www.gov.br/sudene](http://www.gov.br/sudene)

|    @sudenebr



# VOCÊ QUER UMA SUDENE MELHOR? AVALIE NOSSOS SERVIÇOS!

Conte como foi sua experiência ao utilizar nossos serviços. Assim, você nos ajuda a melhorar cada vez mais:

- Responda as pesquisas de satisfação em nossos sistemas;
- Acesse o portal de serviços do Governo Federal e avalie a Sudene!



Envie também suas sugestões: [ouvidoria@sudene.gov.br](mailto:ouvidoria@sudene.gov.br)



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL**  
**MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO E DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL**  
**SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE**

## **RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2022**

### **RELATO INTEGRADO**

Relatório de Gestão do Exercício de 2022, apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como prestação de contas anual a que esta Unidade Jurisdicionada está obrigada, nos termos do parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal, e elaborado de acordo com as disposições da Instrução Normativa TCU nº 84, de 22 de abril de 2020 e da Decisão Normativa TCU nº 198, de 23 de março de 2022.

Recife/PE, 2023

## Lista de siglas

**ABDI:** Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial;  
**ABIMAQ:** Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos;  
**AEPLs:** Arranjos Ecoprodutivos Locais;  
**ANA:** Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico;  
**ANAC:** Agência Nacional de Aviação Civil;  
**Ascom:** Assessoria de Comunicação Social e Marketing Institucional;  
**AUD:** Auditoria Interna;  
**BNB:** Banco do Nordeste do Brasil;  
**BSC:** *Balanced Scorecard*;  
**CCE:** Cargos Comissionados Executivos;  
**CCE-unitário:** Valor unitário dos Cargos Comissionados Executivos;  
**CDF:** Célula de Desenvolvimento Federativo;  
**CEF:** Caixa Econômica Federal;  
**CEx-Simplifica:** Consultoria Executiva Simplifica;  
**CGCP:** Coordenação-Geral de Cooperação e Articulação de Políticas;  
**CGEP:** Coordenação-Geral de Estudos e Pesquisas, Avaliação, Tecnologia e Inovação;  
**CGD:** Comitê de Governança Digital;  
**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;  
**CGIF:** Coordenação-Geral de Incentivos e Benefícios Fiscais e Financeiros;  
**CGLF:** Coordenação-Geral de Orçamento, Licitações e Finanças;  
**CGRC:** Comitê de Governança, Riscos e Controles;  
**CGSI:** Comitê Gestor de Segurança da Informação;  
**CGTI:** Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação;  
**CGU:** Controladoria-Geral da União;  
**CIE:** Coordenação de Incentivos Especiais;  
**CIMATEC:** Centro Integrado de Manufatura e Tecnologia;  
**CNPJ:** Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica;  
**CNPq:** Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico;

**COBIT:** *Control Objectives for Information and related Technology*;  
**COCF:** Coordenação de Orçamento, Contabilidade e Finanças;  
**CODANORTE:** Consórcio Intermunicipal para o Desenvolvimento Ambiental Sustentável do Norte de Minas;  
**CODEVASF:** Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba;  
**Coedi:** Coordenação de Gestão da Estratégia e Desempenho Institucional;  
**COFD:** Coordenação de Fundos de Desenvolvimento e de Financiamento;  
**Condel/Sudene:** Conselho Deliberativo da Sudene;  
**COVID-19:** *Corona-Virus Disease* (Doença do Coronavírus);  
**CPASIND:** Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar e de Sindicância;  
**CPTCE:** Comissão Permanente de Tomada de Contas Especiais;  
**CRG:** Corregedoria;  
**CTI:** Ciência, Tecnologia e Inovação;  
**CVLI:** Crimes Violentos Letais e Intencionais;  
**DAD:** Diretoria de Administração;  
**DC/Sudene:** Diretoria Colegiada da Sudene;  
**DFIN:** Diretoria de Gestão de Fundos, Incentivos e de Atração de Investimentos;  
**DNOCS:** Departamento Nacional de Obras Contra as Secas;  
**DPLAN:** Diretoria de Planejamento e Articulação de Políticas;  
**EFD:** Estratégia Federal de Desenvolvimento;  
**Embrapii:** Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial;  
**FDNE:** Fundo de Desenvolvimento do Nordeste;  
**FINEP:** Fundação Nacional de Pesquisa;  
**FNE:** Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste;  
**FUNPRESP:** Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal;  
**GAB:** Gabinete;  
**GDACE:** Gratificação de Desempenho de Atividade de Cargos Específicos;  
**GDPGPE:** Gratificação de Desempenho do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo;  
**GRCOSITCAR:** Consulta Gerencial Situação Funcional/Cargo;  
**GSISTE:** Gratificações Temporárias das Unidades dos Sistemas Estruturadores da Administração Pública Federal;  
**IBAMA:** Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos

Naturais Renováveis;  
**IBGE:** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística;  
**ICMS:** Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços;  
**IDEB:** Índice de Desenvolvimento da Educação Básica;  
**INMET:** Instituto Nacional de Meteorologia;  
**INPE:** Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais;  
**INSA:** Instituto Nacional do Semiárido;  
**IRPJ:** Imposto de Renda Pessoa Jurídica;  
**ITCBio:** Instituto Tecnológico das Cadeias Biossustentáveis;  
**ITIL:** *Information Technology Infrastructure Library*;  
**LAI:** Lei de Acesso à Informação;  
**LDO:** Lei de Diretrizes Orçamentárias;  
**LGPD:** Lei Geral de Proteção de Dados;  
**LOA:** Lei Orçamentária Anual;  
**MAPA:** Ministério da Agricultura e Pecuária;  
**MCASP:** Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público;  
**MCOM:** Ministério das Comunicações;  
**MCTI:** Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação;  
**MDR:** Ministério do Desenvolvimento Regional;  
**ME:** Ministério da Economia;  
**MPOG:** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão;  
**MP:** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão;  
**NBCASP:** Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público;  
**NRI:** Nível de Risco Inerente;  
**NR:** Nível de Risco Residual;  
**NUTES/UFPE:** Núcleo de Telessaúde da Universidade Federal de Pernambuco;  
**ONU-Habitat:** Programa das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos;  
**PAINT:** Plano Anual de Auditoria Interna;  
**PC1:** Programa Cisternas 1ª Água;  
**PAC:** Plano de Contratações Anuais;  
**PDF:** Projeto de Desenvolvimento Federativo;  
**PDP:** Plano de Desenvolvimento de Pessoas;  
**PDTIC:** Plano Diretor de Tecnologia da Informação;  
**PEI:** Plano Estratégico Institucional;  
**PGMQ:** Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade;  
**PGPE:** Plano Geral de Cargos do Poder Executivo;  
**PIB:** Produto Interno Bruto;



**PIGIRS:** Plano Intermunicipal de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos;  
**PISF:** Projeto de Integração do Rio São Francisco com Bacias Hidrográficas do Nordeste Setentrional;  
**PL:** Projeto de Lei;  
**PMBOK:** Project Management Body of Knowledge;  
**PNDR:** Política Nacional de Desenvolvimento Regional;  
**PNE:** Plano Nacional de Educação;  
**PNUD:** Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento;  
**PPA:** Plano Plurianual;  
**PRDNE:** Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste;  
**P&D:** Pesquisa e Desenvolvimento;  
**RAINT:** Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna;  
**RAUDINT:** Relatório de Auditoria Interna;  
**RGPS:** Regime Geral de Previdência Social;  
**RPPS:** Regime Próprio de Previdência Social;  
**SEAF:** Secretaria Especial de Assuntos Federativos;  
**Sebrae:** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas;  
**Seges:** Secretaria de Gestão do Ministério da Economia;  
**SEI:** Sistema Eletrônico de Informações;  
**SGP:** Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Economia;  
**SIAFI:** Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal;  
**SIAPE:** Sistema Integrado de Administração de Pessoal;  
**SIGEP:** Sistema de Gestão de Pessoas;  
**SigFDNE:** Sistema de Gestão do Fundo de Desenvolvimento do Nordeste;  
**SIGSudene:** Sistema de Informações Gerenciais da Sudene;  
**SIGMapas:** Sistema de Informações Geográficas da Sudene;  
**SIPOF:** Sistema de Planejamento e de Orçamento Federal;  
**SISBF:** Sistema de Incentivos e Benefícios Fiscais;  
**SISGP:** Sistema de Gestão de Pessoas (Programa de Gestão);  
**SISP:** Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação;  
**SLTI:** Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação;  
**STN:** Secretaria do Tesouro Nacional;  
**Sudene:** Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste;  
**SUSEP:** Superintendência de Seguros Privados - Portal Gov.br;

**TIC:** Tecnologia da Informação e Comunicação;  
**TransformaGov:** Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado;  
**TCU:** Tribunal de Contas da União;  
**UAIG:** Unidade de Auditoria Interna Governamental;  
**UF:** Unidade Federativa;  
**UFC:** Universidade Federal do Ceará;  
**UFPE:** Universidade Federal de Pernambuco; e  
**UFV:** Universidade de Viçosa.

## Sumário

### Mensagem inicial

Mensagem do Superintendente da Sudene

### 1 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 Cadeia de Valor
- 1.5 Políticas de Governo adotadas pela Autarquia
- 1.6 Ambiente externo
- 1.7 Materialidade das informações

### 2 Riscos, oportunidades e perspectivas

- 2.1 Riscos e oportunidades
  - 2.1.1 Riscos específicos e resultados
  - 2.1.2 Riscos e oportunidades percebidos pela Instituição
  - 2.1.3 Fontes dos riscos e oportunidades
  - 2.1.4 Compliance e acompanhamento da gestão
- 2.2 Perspectivas

### 3 Governança, estratégia e desempenho

- 3.1 Estratégia
- 3.2 Apoio da estrutura de governança à capacidade de geração de valor
  - 3.2.1 Composição da Alta Administração
  - 3.2.2 Decisões e responsabilidades
  - 3.2.3 Atores internos e medidas adotadas para a integridade dos procedimentos organizacionais
  - 3.2.4 Relacionamento com a sociedade
- 3.3 Resultados e desempenho da gestão
  - 3.3.1 Resultados dos Projetos Estratégicos
  - 3.3.2 Gestão de Incentivos Fiscais
  - 3.3.3 Gestão do Fundo de Desenvolvimento do Nordeste
  - 3.3.4 Outros resultados do período segundo o Planejamento Estratégico da Sudene
  - 3.3.5 Resultados das áreas de suporte

### 4 Informações orçamentárias, financeiras e contábeis

- 4.1 Demonstrações Contábeis, Notas Explicativas e Declarações do Contador
- 4.2 Relatórios e informes de fiscalização e auditoria da CGU e do TCU
- 4.3 Normas legais e técnicas adotadas nas atividades orçamentárias, financeiras e contábeis e mecanismos de controle



## Lista de figuras

**Figura 1:** Mapa da Área de Atuação da Sudene - Regiões Geográficas Intermediárias

**Figura 2:** Diagrama representativo da estrutura regimental da Sudene

**Figura 3:** Diagrama representativo da estrutura de governança da Sudene em 2022

**Figura 4:** Composição do Comitê de Governança, Riscos e Contratos - CGRC

**Figura 5:** Câmaras Temáticas vinculadas aos CGRC/SUDENE

**Figura 6:** Localização dos Colegiados na Estrutura da Sudene

**Figura 7:** Representação da Cadeia de Valor Integrada

**Figura 8:** Processos Finalísticos da Auditoria-Geral

**Figura 9:** Ciclo da Auditoria

**Figura 10:** Processo de Gerenciamento de Riscos

**Figura 11:** Cadeia de Valor Integrada

**Figura 12:** Macroprocessos Finalísticos da Sudene

**Figura 13:** Mapa Estratégico da Sudene

**Figura 14:** Mapa estratégico da Sudene com quantificação dos projetos estratégicos segundo objetivos estratégico

**Figura 15:** Correlação do PEI da Sudene com PPA, EFD e PRDNE

**Figura 16:** Modelo de gestão da Sudene

**Figura 17:** Situação dos processos de TCE do Acórdão nº 1.556/2018 TCU-Plenário

**Figura 18:** Incentivos Fiscais - Investimentos Totais e Número de Pleitos por Setor

**Figura 19:** Empregos Criados e Mantidos pelas empresas incentivadas por Unidade da Federação

**Figura 20:** Consultas prévias do FDNE aprovadas por Unidade da Federação

**Figura 21:** Quantidade de valor das contratações do FDNE em 2022 por Unidade da Federação

**Figura 22:** Contratações do FDNE de 2018 a 2022

**Figura 23:** Liberações do FDNE de 2016 a 2022

**Figura 24:** Instrumentos com restos a pagar 2022

**Figura 25:** Valores liquidados em 2022

**Figura 26:** Execução orçamentária da despesa por situação

**Figura 27:** Execução orçamentária por categoria econômica

**Figura 28:** Execução orçamentária dos principais programas de governo (planejado x executado)

**Figura 29:** Distribuição dos recursos executados entre as áreas finalísticas e de suporte

**Figura 30:** Execução de recursos por ação de governo

**Figura 31:** Conformidade legal das contratações

**Figura 32:** Distribuição das despesas com os contratos administrativos da Sudene em 2022

**Figura 33:** Principais desafios e ações futuras na gestão das licitações e contratos

**Figura 34:** Situação geral da força de trabalho da Sudene

**Figura 35:** Situação da força de trabalho em relação à aposentadoria

**Figura 36:** Distribuição da força de trabalho na Sudene

**Figura 37:** Evolução com despesas de pessoal

**Figura 38:** Indicadores de Gestão de Pessoas

**Figura 39:** Execução do Plano de Desenvolvimento de Pessoas no exercício de 2022

**Figura 40:** Ações de Valorização do Servidor

**Figura 41:** Avaliações de desempenho realizadas em 2022

**Figura 42:** Principais desafios, ações e perspectivas para os próximos exercícios

## Lista de quadros

- Quadro 1:** Competências da Sudene estabelecidas pelo art. 4º da Lei Complementar nº 125, de 2007
- Quadro 2:** Referencial de Política de Governo adotado na materialização das ações da Sudene
- Quadro 3:** Matriz de riscos da Sudene – Macroprocessos Finalísticos
- Quadro 4:** Correlação entre as Ações Finalísticas e os Objetivos Estratégicos
- Quadro 5:** Processos Administrativos Disciplinares a Instaurar Processos por Situação Atual
- Quadro 6:** Principais Projetos Vinculados ao Objetivo Estratégico 1
- Quadro 7:** Principais Projetos Vinculados ao Objetivo Estratégico 2
- Quadro 8:** Principais Projetos Vinculados ao Objetivo Estratégico 3
- Quadro 9:** Principais Projetos Vinculados ao Objetivo Estratégico 4
- Quadro 10:** Principais Projetos Vinculados ao Objetivo Estratégico 5
- Quadro 11:** Principais Projetos Vinculados ao Objetivo Estratégico 6
- Quadro 12:** Resoluções da Diretoria Colegiada aprovando Consultas Prévias em 2022
- Quadro 13:** Valores inscritos em restos a pagar no exercício de 2022
- Quadro 14:** Restos a pagar de exercícios anteriores
- Quadro 15:** Principais iniciativas e resultados de Tecnologia da Informação e Comunicação
- Quadro 16:** Principais sistemas de Tecnologia da Informação e Comunicação
- Quadro 17:** Principais Desafios na Gestão de TIC na Sudene
- Quadro 18:** Execução do Plano de Desenvolvimento de Pessoas no exercício 2022

## Lista de tabelas

- Tabela 1:** Resultados dos procedimentos de conformidade por área de atuação
- Tabela 2:** Pleitos aprovados por Unidade da Federação
- Tabela 3:** Dotação orçamentária inicial e atualizada
- Tabela 4:** Principais custos com serviços prediais
- Tabela 5:** Redução da área locada e do valor do metro quadrado do aluguel
- Tabela 6:** Contratações mais relevantes de Tecnologia da Informação e Comunicação

## Lista de anexos

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



## Lista de links

### **Câmara dos Deputados - PL 6163/2019**

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

### **Sudene - Gestão Institucional:**

<https://www.gov.br/sudene/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/gestao-institucional>

### **Sudene - Transparência e Prestação de Contas**

<https://www.gov.br/sudene/pt-br/aceso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas>

### **Lei nº 7.827, de 27 de setembro de 1989**

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7827.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7827.htm)

### **Medida Provisória nº 2.156-5, de 24 de agosto de 2001**

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/MPV/2156-5.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/MPV/2156-5.htm)

### **Decreto nº 7.838, de 09 de novembro de 2012**

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7838.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7838.htm)

### **Sudene - Incentivos Fiscais.**

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

### **Sudene - Competências, organograma e base jurídica**

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

### **Resolução DC/SUDENE nº 715, de 08 de junho de 2022**

<https://www.gov.br/sudene/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/hierarquia/resolucoes/resolucao-da-diretoria-colegiada-da-sudene-no-715-de-8-de-junho-de-2022>

### **Sudene - Comissão de Ética**

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

### **Resolução DC/SUDENE nº 318, de 09 de novembro de 2018**

<https://www.gov.br/sudene/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/hierarquia/resolucoes/resolucao-318-2018-sudene>

### **Sudene - Programas e Ações**

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

### **Sudene - Condel - Reuniões e decisões**

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

### **Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal**

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1171.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm)

### **Sudene - Página Auditoria Interna**

<https://www.gov.br/sudene/pt-br/aceso-a-informacao/auditorias/auditoria-interna>

### **Resolução CGRC/Sudene nº 1, de 20 de abril de 2022**

<https://www.gov.br/sudene/pt-br/centrais-de-conteudo/resolucaoCGRCG0120042022.pdf>

### **Sudene - Metodologia de Gestão de Riscos**

<https://www.gov.br/sudene/pt-br/centrais-de-conteudo/minutagestaoderiscossudene.pdf>

### **Sudene - Modelo de Matriz de Risco**

[https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.gov.br%2Fsudene%2Fpt-br%2Fcentrais-de-conteudo%2FMatriz\\_de\\_Riscos\\_Metodologia.ods&wdOrigin=BROWSE-Link](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.gov.br%2Fsudene%2Fpt-br%2Fcentrais-de-conteudo%2FMatriz_de_Riscos_Metodologia.ods&wdOrigin=BROWSE-Link)

### **Sudene - 5ª Reunião Ordinária do CGRC**

<https://www.gov.br/sudene/pt-br/centrais-de-conteudo/0406468.pdf>

### **Sudene - Matriz de Riscos**

[https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.gov.br%2Fsudene%2Fpt-br%2Fcentrais-de-conteudo%2Fmatriz\\_de\\_riscos\\_sudene\\_consolidada\\_vfinal.ods&wdOrigin=BROWSELink](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.gov.br%2Fsudene%2Fpt-br%2Fcentrais-de-conteudo%2Fmatriz_de_riscos_sudene_consolidada_vfinal.ods&wdOrigin=BROWSELink)

### **Sudene - Metodologia de Gestão de Projetos**

<https://www.gov.br/sudene/pt-br/centrais-de-conteudo/gestaodeprojetosmetodologiasudene.pdf>

### **Sumário Executivo do PEI**

[https://www.gov.br/sudene/pt-br/Sumario\\_Executivo\\_PEI\\_Sudene\\_1\\_.pdf](https://www.gov.br/sudene/pt-br/Sumario_Executivo_PEI_Sudene_1_.pdf)

**Sudene - Composição**

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

**Sudene - Regimento Interno**

<https://www.gov.br/sudene/pt-br/acao-a-informacao/legislacao/hierarquia/resolucoes/resolucao-da-diretoria-colegiada-da-sudene-no-725-de-27-de-julho-de-2022>

**Sudene - Plano de Integridade**

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

**Portal Fala.Br**

<https://falabr.cgu.gov.br/publico/Manifestacao/SelecionarTipoManifestacao.aspx?ReturnUrl=%2f>

**Relatório - Pesquisa de Satisfação 2021**

<https://www.gov.br/sudene/pt-br/centrais-de-conteudo/sudenepesquisadesatisfacao2021.pdf>

**Sudene - Ouvidoria: satisfação dos usuários**

<https://www.gov.br/sudene/pt-br/acao-a-informacao/dados-abertos/ouvidoria-satisfacao-do-usuario>

**Ranking de serviços e órgãos do Governo Federal**

<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/central-de-qualidade/ranking-de-servicos-e-de-orgaos>

**Relatório - Pesquisa de Satisfação Interna 2022**

[https://www.gov.br/sudene/pt-br/PESQUISA\\_DE\\_SATISF.\\_INT.\\_REVISADA\\_BRAVO\\_.pdf](https://www.gov.br/sudene/pt-br/PESQUISA_DE_SATISF._INT._REVISADA_BRAVO_.pdf)

**Portal Sudene**

<https://www.gov.br/sudene/pt-br>

**Sudene - Acesso à Informação**

<https://www.gov.br/sudene/pt-br/acao-a-informacao>

**Sudene - Estudos e Avaliações**

<https://www.gov.br/sudene/pt-br/assuntos/projetos-e-iniciativas/observatorio-do-desenvolvimento-do-nordeste/estudos-e-avaliacoes>

**Sudene - SIGMapas**

<https://www.gov.br/sudene/pt-br/assuntos/sigmapas>

**Codanorte - PIGIRS**

<http://www.codanorte.mg.gov.br/pigirs>

**Sudene - TED 17/2020: efeitos do Programa Cisternas: Programa Cisterna 1ª Água**

<https://www.gov.br/sudene/pt-br/acao-a-informacao/convenios-e-transferencias/ted/017-2020>

**Resolução Condel/Sudene nº 163, de 15 de dezembro de 2022**

<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-condel/sudene-n-163-de-15-de-dezembro-de-2022-457414065>

**Sudene - FDNE**

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

**Resolução DC/Sudene nº 686, de 27 de janeiro de 2022**

<https://www.gov.br/sudene/pt-br/acao-a-informacao/legislacao/hierarquia/resolucoes/resolucao-da-diretoria-colegiada-da-sudene-no-686-de-27-de-janeiro-de-2022>

**Sudene - Servidores**

<https://www.gov.br/sudene/pt-br/acao-a-informacao/servidores>

**Sudene - Transparência e Prestação de Contas 2022**

<https://www.gov.br/sudene/pt-br/acao-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/2022>





**RELATÓRIO DE GESTÃO 2022**

# MENSAGEM DO SUPERINTENDENTE



Superintendência do  
Desenvolvimento  
do Nordeste

[www.gov.br/sudene](http://www.gov.br/sudene)



@sudenebr



**General Marco César de Moraes**  
Superintendente substituto

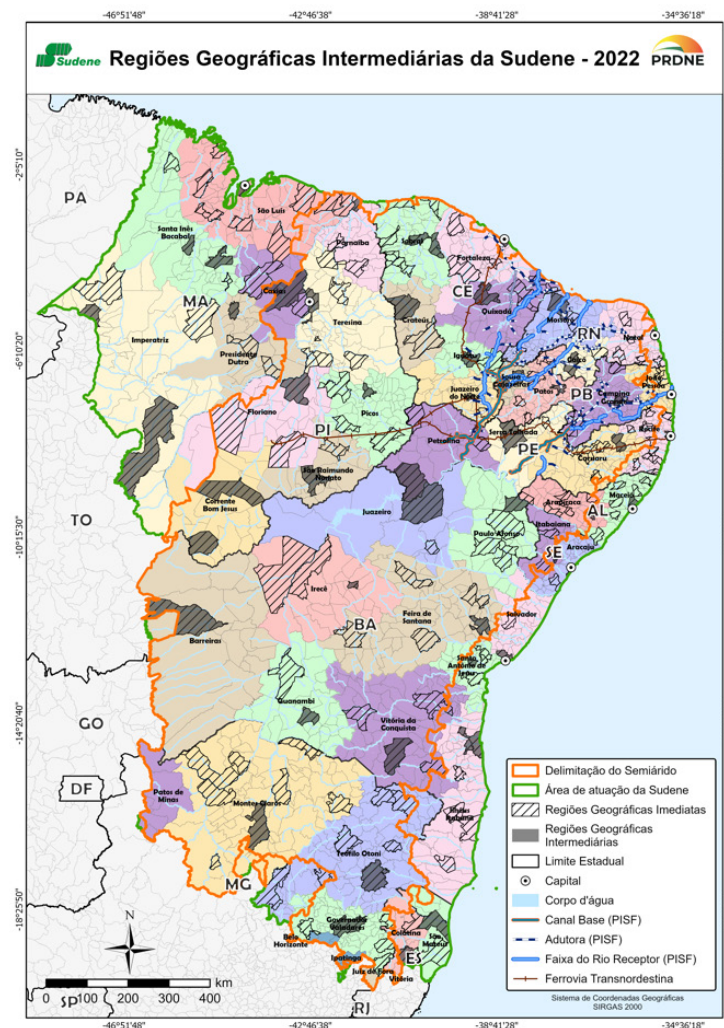
W

**Caro Leitor,**

É com satisfação que apresento o Relatório de Gestão da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (Sudene) para o ano de 2022. Este relatório, elaborado na forma de relato integrado e produto de construção coletiva do capital intelectual da Autarquia, tem como objetivo apresentar as principais realizações da nossa instituição durante o último ano, bem como avaliar o desempenho dos nossos projetos e programas. 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 incluyente 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 21,4% 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. Ao lado, na Figura 1, é possível visualizar o mapa da área de atuação da Sudene.

**- Figura 1 -**  
Mapa da Área de Atuação  
da Sudene - Regiões Geográficas Intermediárias





O ano de 2022 foi marcado por grandes desafios, especialmente em virtude da continuidade da pandemia da COVID-19 e suas consequências, que impactou de forma significativa a economia e a sociedade em todo o mundo. Apesar dessas adversidades, a Sudene manteve-se firme em sua missão de promover o desenvolvimento sustentável da região Nordeste, por meio de políticas públicas, projetos e programas estratégicos.

### Estratégia

Ressalto, por sua importância, que a proposta de projeto de lei que institui o PRDNE, aprovada pela Resolução Condel/Sudene nº 127, de 24 de maio de 2019, e encaminhada ao Congresso Nacional pela Mensagem nº 590, de 19 de novembro de 2019, não teve avanço em sua tramitação na Comissão Especial ([Câmara dos Deputados - PL 6163/2019](#)) desde 2020.

Em dezembro de 2021, a Sudene concluiu um trabalho conjunto de realinhamento estratégico, envolvendo suas diversas unidades. Esse processo levou em conta não apenas os preceitos técnicos e normativos existentes, mas também outras peças de planejamento governamental, tais como o Plano Plurianual (PPA), a Estratégia Federal de Desenvolvimento (EFD) e o Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste (PRDNE). O resultado desse esforço é uma estratégia de desenvolvimento regional ainda mais alinhada com as necessidades da região Nordeste e com as prioridades do governo federal.

Desde então, o novo Plano Estratégico Institucional (PEI) tem sido o norteador das ações da Sudene e está disponível para acesso no endereço eletrônico: [Gestão institucional — Português \(Brasil\)](#). No decorrer deste relatório serão apresentados mais detalhes sobre os objetivos estratégicos e os principais projetos desenvolvidos pela Sudene que no decorrer de 2022 mereceram nossa especial atenção.

### Gestão e Governança

Uma das primeiras iniciativas para apoio e modernização das práticas de gestão da Sudene, após a aprovação do PEI, foi a estruturação e implantação de um sistema de monitoramento de projetos. Assim, em fevereiro de 2022, institucionalizou-se o Sistema de Informações Gerenciais da Sudene (SIGSudene) como ferramenta de gestão

para acompanhar, a qualquer tempo, as atividades desenvolvidas pela Autarquia, incluindo acompanhamento dos projetos finalísticos executados pela Instituição, a exemplo da aprovação dos pleitos de incentivos fiscais e daqueles relacionados ao financiamento produtivo ou de infraestrutura com recursos do FDNE, assim como referente a projetos e atividades internas, relacionadas a processos gerenciais ou de suporte.

Destaco, ainda, o esforço dedicado para fortalecimento da estrutura de governança organizacional da Sudene, materializado na instituição de 8 (oito) Câmaras Temáticas vinculadas ao Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC). As Câmaras têm o objetivo de subsidiar tecnicamente as discussões do CGRC acerca de temas transversais de interesse estratégico da Sudene e são compostas por equipes multidisciplinares de diversas unidades administrativas, que devem atuar de maneira integrada e coordenada nos temas de interesse, além de proporcionar um canal para a identificação e tratamento precoce dos riscos.

Ao longo dos capítulos deste Relatório de Gestão serão apresentadas e detalhadas as demais ações de gestão e governança implementadas pela Sudene.

### 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 PRDNE. 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. No último trimestre de 2022, a Sudene iniciou os trabalhos de revisão do Plano, para que seja tramitado junto ao PPA da União.

Ao mesmo tempo, a Sudene manteve sua atuação no gerenciamento dos incentivos e benefícios fiscais e financeiros, bem como na administração do Fundo de Desenvolvimento do Nordeste (FDNE) e do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE).

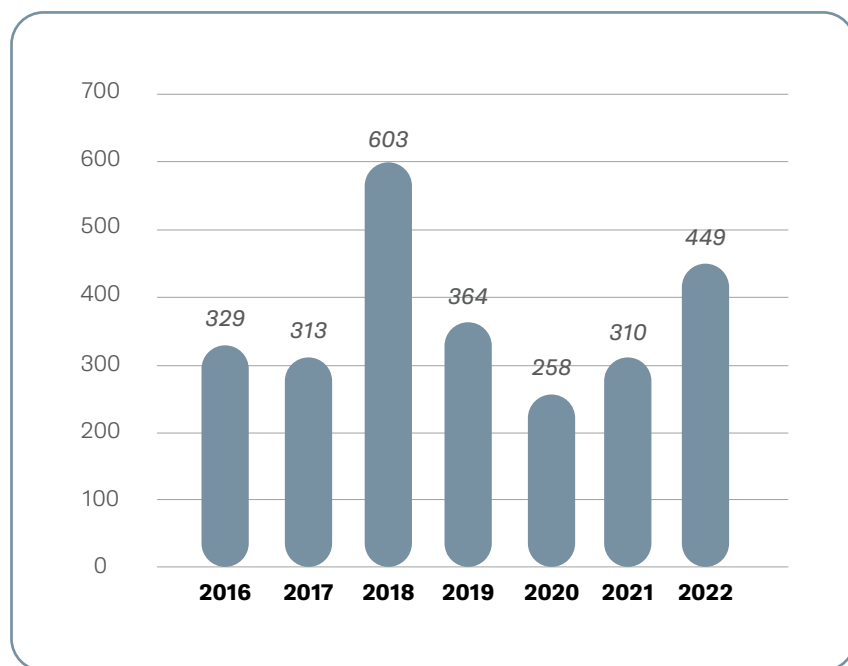
Entre os incentivos oferecidos, destacam-se a redução de 75% do Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ) e adicionais não restituíveis, o reinvestimento de 30% do IRPJ em depósitos no Banco do Nordeste do Brasil e a isenção do IRPJ e adicionais não restituíveis para pleitos enquadrados no programa de inclusão digital do Governo Federal. Somente em 2022, a Sudene apoiou 449 pleitos, incluindo os relacionados à redução de 75% do IRPJ e ao reinvestimento de 30% do IRPJ.

Vale ressaltar que a existência desses incentivos fiscais, bem como dos fundos de desenvolvimento e financiamento, tem como objetivo equilibrar a relação dos fatores de produção entre os estados da área de atuação, reconhecidamente mais frágeis, e as regiões mais desenvolvidas do país, além de promover a atração de novos investimentos.



Conforme o número de pleitos de incentivos fiscais aprovados nos últimos anos, representado na Figura 2, percebe-se 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. Já em 2022, apresenta-se no patamar mais alto desde 2018, indicando uma recuperação na capacidade de investimentos na área de atuação da Sudene.

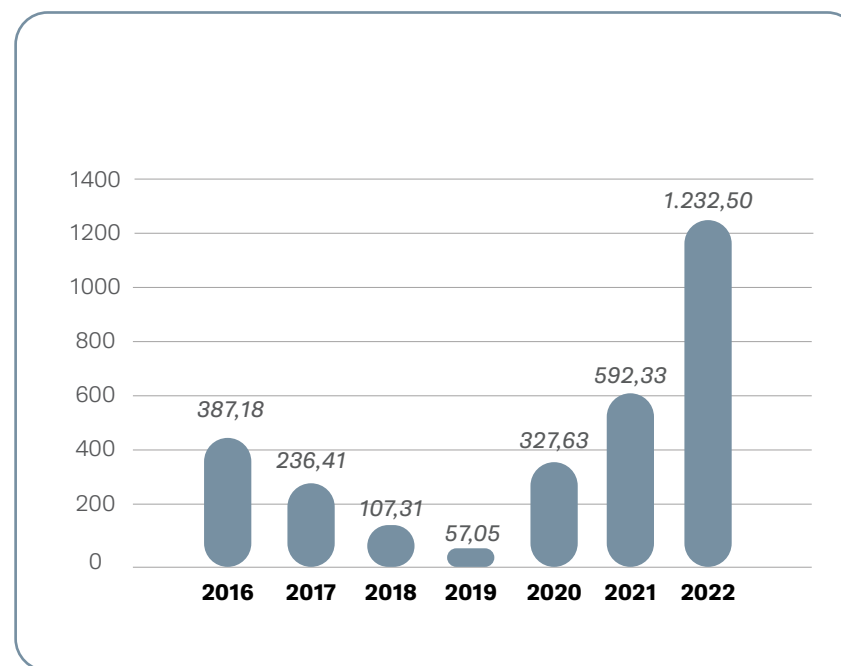
**- Figura 2 -**  
Número de pleitos de  
incentivos fiscais aprovados



Fonte: Sudene/DFIN/CGIF/CIE

O FDNE, em 2022, aprovou 14 projetos que, com uma participação acumulada de R\$ 1,2 bilhão, trouxe para a área de atuação da Autarquia investimentos da ordem de R\$ 2,8 bilhões. Na Figura 3, consta a evolução das liberações de recursos do Fundo aos Projetos contratados.

**- Figura 3 -**  
Liberações de recursos do FDNE  
de 2016 a 2022 (R\$ milhões)



Fonte: Sudene/DFIN/CGDF/COFD

Em 2022, as emendas parlamentares, outro importante instrumento de atuação da Sudene, deram origem à celebração de dois convênios e dois termos de fomento, baseados na Ação Orçamentária 00SX, totalizando R\$ 1.720.000,00. Adicionalmente, a Sudene liberou, em 2022, um montante da ordem de R\$ 17.131.092,27 correspondente a instrumentos firmados em exercícios anteriores.

A Sudene também abriu novas frentes de trabalho ao longo de 2022, como, por exemplo, o lançamento do Projeto de Desenvolvimento Federativo, o qual teve como objetivo promover a integração de políticas públicas nos municípios selecionados, fortalecer a capacidade institucional das prefeituras na gestão de finanças, desenvolvimento de pessoal e planejamento, e promover a qualificação técnica para o desenvolvimento produtivo dos municípios integrantes. Ao longo de 2022, a Sudene deu início ao Projeto, realizando 11 eventos de lançamento em todos os estados de sua área de atuação e avançou com ações em parceria com a Secretaria de Assuntos Federativos da Presidência da República, com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e com o Ministério das Comunicações.

Outrossim, o “SIGMapas”, importante Projeto desenvolvido ao longo do ano de 2022, é uma solução de inteligência geográfica que agrupa diversos dados georreferenciados em um sistema integrado e inovador. A plataforma vem aprimorando a gestão dos instrumentos de ação da Sudene (FDNE, FNE e incentivos fiscais), projetos, convênios e dados estratégicos, visando à otimização da tomada de decisão de gestores, além de ser uma ferramenta que pode ser utilizada por pesquisadores e sociedade em geral, dando uma maior transparência às ações realizadas.

Ressalta-se ainda a celebração de 9 acordos de cooperação técnica com fundações estaduais de amparo à pesquisa a fim de promover o desenvolvimento de ideias inovadoras na área de atuação da Sudene. Os recursos utilizados, da ordem de R\$ 6 milhões, são oriundos do retorno das operações do FDNE.

## Orçamento

A Lei Orçamentária Anual de 2022 – LOA/2022 consignou uma dotação orçamentária no montante de R\$ 64.224.271,00. Além disso, após registrar acréscimos de créditos suplementares e outros créditos recebidos, além de cancelamento, totalizou uma dotação final de R\$ 54.715.555,00. Desse total, foram empenhadas/descentralizadas R\$ 50.704.081,56, e pagas despesas no total 42.890.044,95, correspondente a 92,67% e 78,39% da dotação atualizada, respectivamente.

Gostaria de agradecer a todos os colaboradores e parceiros que contribuíram para o sucesso das ações da SUDENE ao longo do ano de 2022. O comprometimento e a dedicação de cada um foram fundamentais para a realização das metas e objetivos traçados. Acredito que, juntos, podemos continuar a promover o desenvolvimento da região Nordeste e dos municípios de Minas Gerais e do Espírito Santo que integram a área de atuação da Sudene, fortalecendo a economia e a sociedade.

Aproveito para convidá-los a conhecer em detalhes as realizações da Sudene no último ano, por meio deste Relatório de Gestão anual. Acredito que o documento é uma importante fonte de informações e uma prestação de contas transparente e objetiva do trabalho desenvolvido pela nossa instituição. Aproveito para também ressaltar a importância de se conhecer, em nosso site institucional, a página [Transparência e Prestação de Contas](#), que apresenta, de forma contínua e tempestiva, as ações e os resultados realizados pela Sudene ao longo de cada exercício.

Por fim, é importante destacar que as informações apresentadas no relatório de gestão da Sudene foram elaboradas com clareza e objetividade, com foco nos resultados e nas entregas efetivas à sociedade. Dessa forma, o leitor pode compreender de maneira mais precisa os temas apresentados. Esse formato de apresentação de informações está em conformidade com as determinações e orientações do Tribunal de Contas da União, para atendimento da obrigação constitucional de prestação de contas a que a Sudene está subordinada.



**RELATÓRIO DE GESTÃO 2022 | CAPÍTULO 1**

# VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO



Superintendência do  
Desenvolvimento  
do Nordeste

[www.gov.br/sudene](http://www.gov.br/sudene)



@sudenebr

## 1.1 Identificação da Sudene

A Sudene é unidade de natureza autárquica especial, criada pela Lei Complementar nº 125, de 03 de janeiro de 2007, inscrita no CNPJ sob o nº 09.263.130/0001-91. É uma entidade integrante do Sistema de Planejamento e de Orçamento Federal (SIPOF). A Autarquia tem sede na cidade de Recife, estado de Pernambuco e, conforme atualização da estrutura ministerial do Poder Executivo federal promovida pela Medida Provisória nº 1.154, de 1º de janeiro de 2023, é vinculada ao Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional.

A sua área de atuação alcança os Estados do Maranhão, 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, cuja abrangência foi atualizada em 2021 pela Lei Complementar nº 185, de 6 de outubro de 2021. Essa abrangência compreende 2.074 (dois mil e setenta e quatro) e uma área de 1.825.840,18 km<sup>2</sup>, equivalente a quase o continente europeu inteiro. Inscrito nesse espaço encontra-se o semiárido, uma sub-região de características edafoclimáticas únicas no País, composta por 1.477 (um mil, quatrocentos e setenta e sete) que abrangem 10 (dez) estados, estendendo-se do Maranhão ao Norte de Minas Gerais.

A Sudene, nos termos do art. 3º da Lei Complementar nº 125, de 2007, tem como finalidade promover o desenvolvimento incluyente 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 Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR), atualmente disposta no Decreto nº 9.810, de 30 de maio de 2019.

Para exercer sua missão, a Autarquia foi dotada com os instrumentos de ação definidos no art. 5º da Lei Complementar nº 125, de 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). Em termos de regulamentação desses instrumentos, o PRDNE está previsto na própria Lei de criação da Sudene; o FNE é regido pela [Lei nº 7.827, de 27 de setembro de 1989](#); e o FDNE tem como fundamento a [Medida Provisória nº 2.156-5, de 24 de agosto de 2001](#), e o [Decreto nº 7.838, de 09 de novembro de 2012](#).

Além dos instrumentos expressamente previstos na citada Lei Complementar, a Sudene dispõe, ainda, dos incentivos e benefícios fiscais e financeiros, definidos em lei, para redução de 75% (setenta e cinco por cento) do Imposto sobre a renda das pessoas jurídicas (IRPJ), isenção de IRPJ para empreendimentos voltados para o Programa de Inclusão Digital e reinvestimento de 30% (trinta por cento) do IRPJ. O detalhamento, a legislação básica e as instruções para solicitação dos incentivos e benefícios fiscais oferecidos pela Autarquia podem ser consultadas em [Sudene - Incentivos Fiscais](#).

A atuação finalística da Sudene, seja por meio dos seus instrumentos de ação ou por meio de articulação e parceria junto a outros atores públicos ou privados, baseia-se nos 12 (doze) objetivos institucionais relacionados pelo art. 4º da Lei Complementar nº 125, de 2007, conforme demonstrado no Quadro 1 na página a seguir.



- Quadro 1 -

Competências da Sudene estabelecidas pelo art. 4º da Lei Complementar nº 125, de 2007

<p><b>I</b></p> <p>Definir objetivos e metas econômicas e sociais que levem ao desenvolvimento sustentável de sua área de atuação.</p>	<p><b>V</b></p> <p>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.</p>	<p><b>IX</b></p> <p>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.</p>
<p><b>II</b></p> <p>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.</p>	<p><b>VI</b></p> <p>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</p>	<p><b>X</b></p> <p>Promover programas de assistência técnica e financeira internacional em sua área de atuação.</p>
<p><b>III</b></p> <p>Propor diretrizes para definir a regionalização da política industrial que considerem as potencialidades e especificidades de sua área de atuação.</p>	<p><b>VII</b></p> <p>Nos termos do inciso anterior, em articulação com o Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional, assessorar o Ministério do Planejamento e Orçamento 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.</p>	<p><b>XI</b></p> <p>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.</p>
<p><b>IV</b></p> <p>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.</p>	<p><b>VIII</b></p> <p>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.</p>	<p><b>XII</b></p> <p>Promover o desenvolvimento econômico, social e cultural e a proteção ambiental do semiárido, por meio da adoção de políticas diferenciadas para a sub-região.</p>

Fonte: Lei Complementar nº 125, de 2007

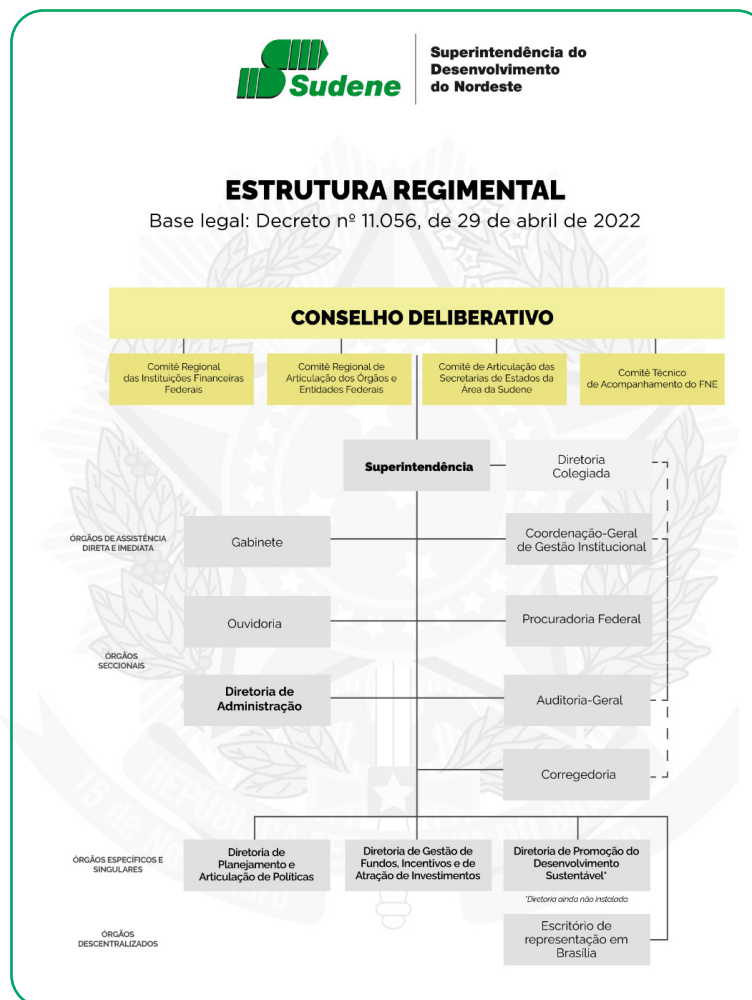
Considerando as bases institucionais que fundamentam sua atuação e após um processo participativo de atualização do Plano Estratégico Institucional (PEI) da Autarquia em 2021, conforme descrito no Sumário Executivo do PEI, a Sudene estabeleceu como sua missão “Promover o desenvolvimento incluyente e sustentável do Nordeste e do Norte de Minas Gerais e Espírito Santo, por meio do planejamento, da articulação e do estímulo à inovação, para aumento da competitividade regional e melhoria da qualidade de vida” e, como visão de futuro, “Ser reconhecida pela sociedade como agente relevante no planejamento, implementação e avaliação de políticas públicas, visando o aumento da competitividade, o incentivo à inovação e a redução das desigualdades sociais”.

## 1.2 Estrutura Organizacional

Atualmente, a Autarquia tem seu funcionamento regulamentado pelo Decreto nº 11.056, de 29 de abril de 2021. O regimento que detalha as unidades administrativas e suas competências, os dirigentes e gestores da Sudene e suas respectivas atribuições, assim como o mencionado decreto, sua lei de criação e os demais atos normativos relacionados à sua estrutura estão disponíveis no site da Sudene: [Competências, organograma e base jurídica](#).

Apresenta-se na Figura 2 adiante a representação gráfica dessa estrutura:

- Figura 2 -  
Diagrama representativo da estrutura regimental da Sudene



Fonte: Decreto nº 11.056, de 2022

A partir da nova estrutura regimental aprovada pelo Decreto nº 11.056, de 2022, a Sudene passou a contar com uma unidade específica de Corregedoria, vinculada à Diretoria Colegiada, que, até então, tinha as atribuições abrangidas pela Diretoria de Administração. Essa nova unidade foi resultante de reorganização da sua estrutura interna para atender e suprir diagnóstico realizado, em 2020, pelo então Ministério do Desenvolvimento Regional no exercício de sua função de supervisão ministerial, através do Ofício nº 523/2020, expedido pelo Gabinete da Secretaria-Executiva do então Ministério do Desenvolvimento Regional.

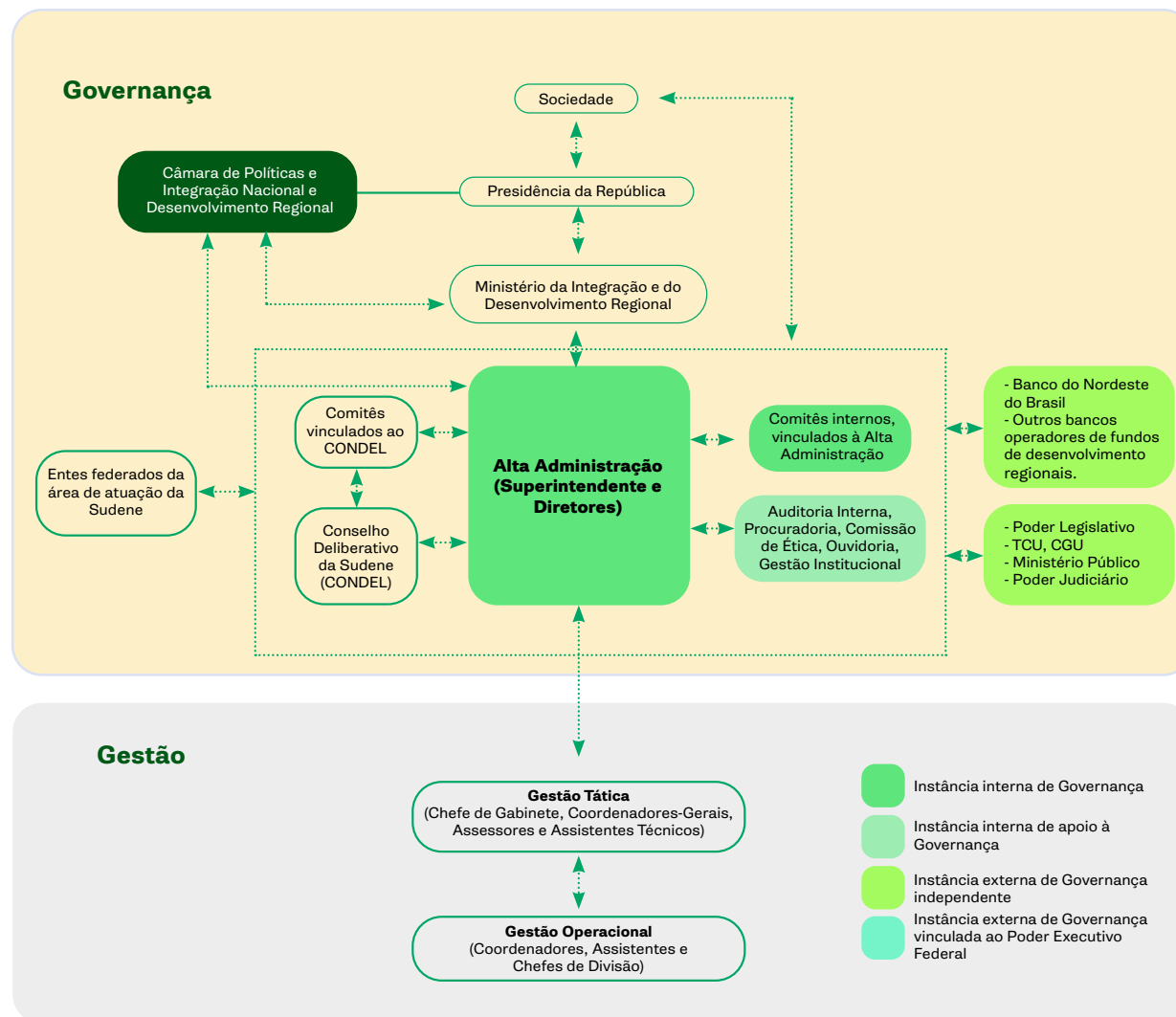
Por outro lado, manteve-se o acúmulo das competências que deveriam ser da Diretoria de Desenvolvimento Sustentável, ainda não efetivamente instalada na estrutura da Sudene, pela Diretoria de Planejamento e Articulação de Políticas, em função do insuficiente saldo de “CCE-unitário” disponibilizado à Autarquia para estruturação de suas unidades para fins do cumprimento de sua finalidade prevista no art. 4 da Lei Complementar nº 125, de 2007. Ressalta-se, por oportuno, que no momento de sua recriação, a Sudene possuía CCE-unitário de 198,69 (cento e noventa e oito inteiros e sessenta e nove décimos) alocados em sua estrutura definida à época pelo Decreto nº 6.198, de 28 de agosto de 2007, enquanto atualmente dispõe de apenas 126,80 (cento e vinte e seis inteiros e oitenta décimos) de saldo de CCE-unitário autorizado pelo Decreto nº 11.056, de 2022.

Relevante ainda se faz destacar que, apesar da dimensão da sua área de atuação, que perpassa por 11 (onze) estados da Federação, a Autarquia possui apenas 01 (um) Escritório de Representação, o qual está localizado em Brasília, no Distrito Federal.

### 1.3 Estrutura de Governança

O modelo de governança institucional da Sudene pode ser visto no diagrama da Figura 3, 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 3 -  
Diagrama representativo da estrutura de governança da Sudene em 2022

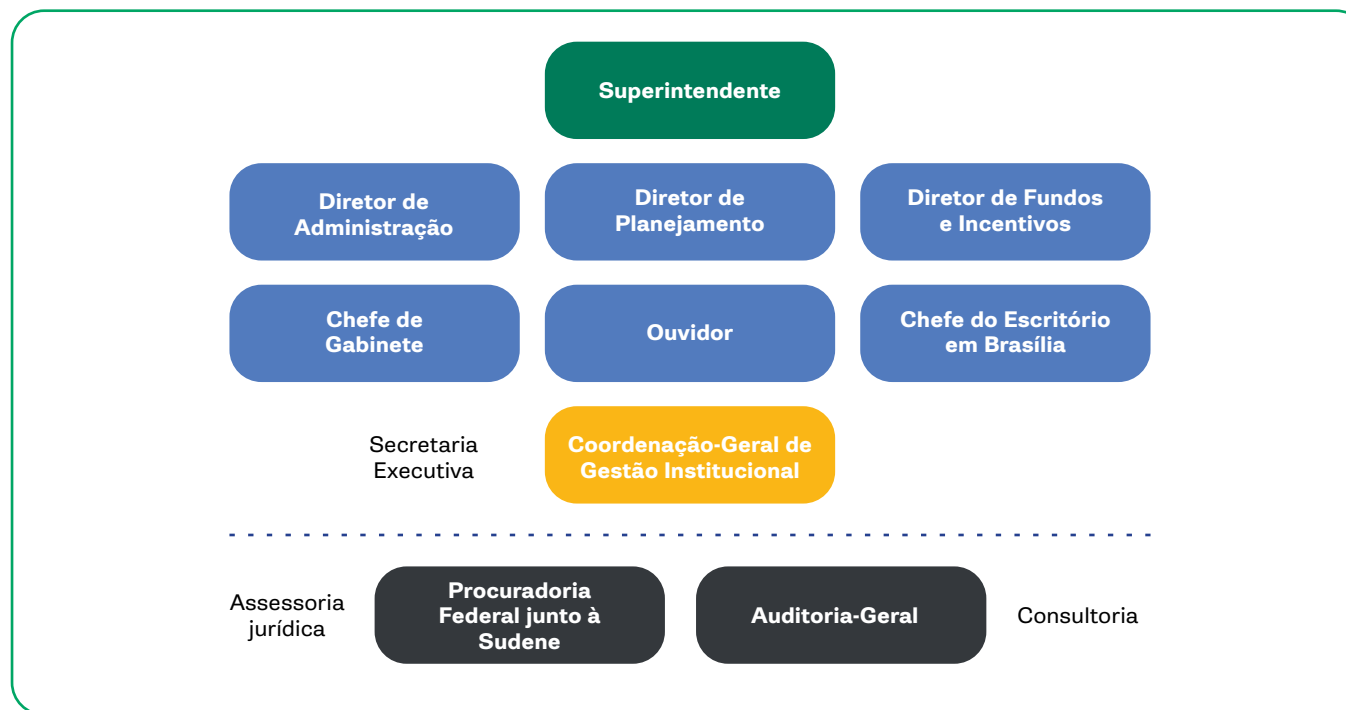


De acordo com a Lei Complementar nº 125, de 2007, a Alta Administração da Sudene deveria ser composta pelo Superintendente e por mais 04 (quatro) Diretores. Contudo, o atual quadro de cargos em comissão e funções de confiança da Autarquia, aprovado pelo Decreto nº 11.056, de 2022, contém apenas 03 (três) cargos de Diretores disponíveis.

Em complemento e como instância máxima de governança organizacional da Sudene, foi instituído ainda no exercício de 2021 o Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC), por meio da Resolução DC/Sudene nº 618, de 4 de maio de 2021, com sua composição definida no art. 1º, representada graficamente na Figura 4. Ademais, foram realizadas quatro reuniões ao longo do exercício de 2022, cujas Atas encontram-se disponíveis no [Sudene - Gestão Institucional](#).

O CGRC detém as competências associadas ao comitê previsto no art. 23 da Instrução Normativa MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal, e aquelas definidas no art. 15-A do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

- Figura 4 -  
Composição do Comitê de Governança, Riscos e Contratos - CGRC



Fonte: Resolução DC/Sudene nº 618, de 2021



Em 2022, visando ao fortalecimento da estrutura de sua governança organizacional, a Sudene instituiu 8 (oito) Câmaras Temáticas vinculadas ao CGRC, conforme dispõe a [Resolução DC/SUDENE nº 715, de 08 de junho de 2022](#), para subsidiar tecnicamente as discussões do Comitê de Governança acerca de temas transversais de interesse estratégico da Sudene, tais como: articulação, PRDNE, atração de investimentos, semiário e inovação. A Figura 5 a seguir demonstra as referidas Câmaras Temáticas.

- Figura 5 -  
Câmaras Temáticas vinculadas aos CGRC/SUDENE



Fonte: Resolução DC/SUDENE nº 715, de 2022

Além das unidades de apoio à governança interna previstas na estrutura regimental da Sudene, como, por exemplo, a Auditoria-Geral, a Coordenação-Geral de Gestão Institucional, a Ouvidoria e a Procuradoria Federal, e dos subcolegiados que integram o próprio CGRC, também compõem a governança da Sudene a [Comissão de Ética](#) e a Unidade Setorial do Sistema de Integridade Pública prevista no Decreto nº 10.756, de 27 de julho de 2021, conforme designação contida na [Resolução DC/SUDENE nº 318, de 09 de novembro de 2018](#).

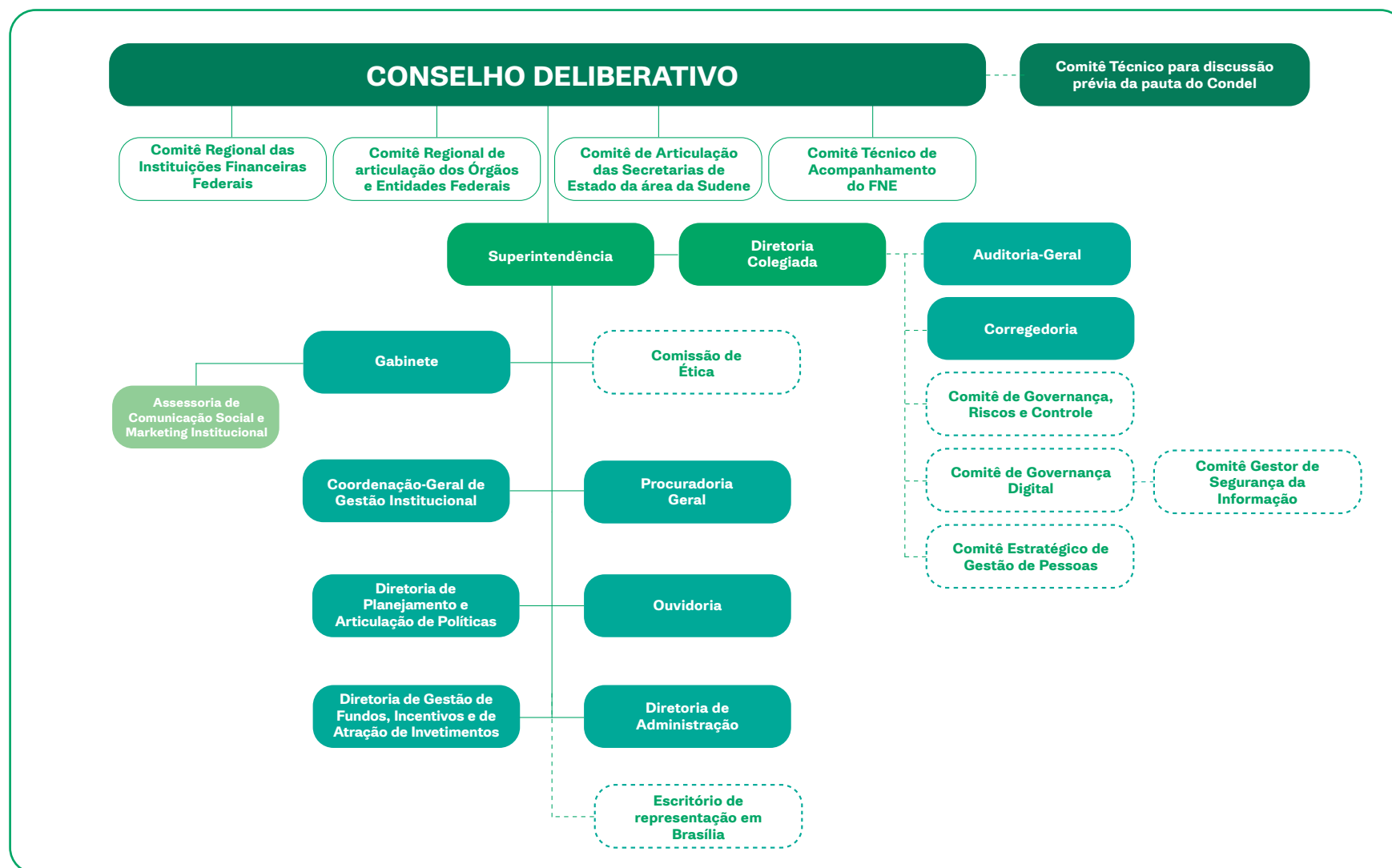
Assim, a estrutura de governança interna da Sudene é composta pelas seguintes instâncias colegiadas:

- Diretoria Colegiada, criada pelo art. 7º da Lei Complementar nº 125, de 2007, como a instância decisória da Sudene, é constituída pelo Superintendente e pelos Diretores da Diretoria de Planejamento e Articulação de Políticas (DPLAN), da Diretoria de Fundos e de Atração de Investimentos (DFIN) e da Diretoria de Administração (DAD), tendo sob sua responsabilidade todas as decisões relacionadas ao cumprimento das competências institucionais do órgão;
- Comissão de Ética da Sudene, criada pela Portaria Sudene nº 84, de 09 de maio de 2008, com base no Decreto nº 6.029, de 01 de fevereiro de 2007, que instituiu o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal, seus dados encontram-se no site da Sudene, no endereço [Sudene - Comissão de Ética](#);
- Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC), instituído por meio da Resolução DC/Sudene nº 618, de 04 de maio de 2021;
- Comitê de Governança Digital (CGD), instituído pela Resolução DC/Sudene nº 686, de 27 de janeiro de 2022;
- Comitê Gestor de Segurança da Informação (CGSI), instituído pela Resolução DC/Sudene nº 686, de 27 de janeiro de 2022, como subcolegiado subordinado ao CGD; e
- Comitê Estratégico de Gestão de Pessoas, instituído pela Resolução DC/Sudene nº 699, de 29 de março de 2022.

Cabe um destaque para o CGRC, que é formado pelos membros da Diretoria Colegiada e pelos Chefes de Gabinete, Ouvidor, Coordenador-Geral de Gestão Institucional e Chefe do Escritório de Representação em Brasília, além de contar com a assessoria e a consultoria da Auditoria-Geral e da Procuradoria Federal junto à Sudene nas reuniões e decisões do Comitê. Esse Comitê tem como objetivo a centralização das atividades de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos da Sudene, atuando como incentivador da adoção de boas práticas de governança, de gestão de riscos e de controles internos de forma integrada.

A Figura 6 na página a seguir detalha a localização de todos os colegiados da Sudene, em sua estrutura.

- Figura 6 -  
Localização dos Colegiados na Estrutura da Sudene



Adicionalmente à estrutura interna de governança, a Sudene atua, ainda, por meio do Conselho Deliberativo, que possui os seguintes colegiados em sua estrutura:

- Comitê Regional das Instituições Financeiras Federais, instituído com base no § 1º, do art. 10, da Lei Complementar nº 125, de 2007, com seu regimento interno aprovado pela Resolução Condel/Sudene nº 007, de 17 de outubro de 2008;
- Comitê Regional de Articulação dos Órgãos e Entidades Federais, instituído com base no § 3º, do art. 10, da Lei Complementar nº 125, de 2007, com seu regimento interno aprovado pela Resolução Condel/Sudene nº 2, de 05 de julho de 2008;
- Comitê de Articulação das Secretarias de Estado da área de atuação da Sudene, instituído com base no inciso VI, do art. 10, da Lei Complementar nº 125, de 2007, com seu regimento interno aprovado pela Resolução Condel/Sudene nº 8, de 17 de outubro de 2008;
- Comitê Técnico de Acompanhamento do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE), instituído com base na recomendação do subitem 9.2.3 do Acórdão TCU nº 1271/2018 e no inciso IV, do art. 10, da Lei Complementar nº 125, de 2007, com seu regimento interno aprovado pela Resolução Condel/Sudene nº 128, de 24 de maio de 2019; e
- Comitê Técnico para Discussão Prévia da Pauta da Condel/Sudene, criado inicialmente pela Resolução Condel/Sudene nº 001, de 25 de julho de 2008, com seu funcionamento descrito nos art. 44 a 48 desta Resolução, continuando a fazer parte da estrutura do Condel/Sudene após a publicação de novo Regimento Interno, aprovado pela Resolução Condel/Sudene nº 151, 13 de dezembro de 2021, citando a composição, a finalidade e as atribuições do Comitê em seus art. 47 a 51.

Todas as informações referentes ao Conselho Deliberativo da Sudene e aos seus Comitês estão disponíveis no endereço eletrônico [Sudene - Condel](#).

## 1.4 Modelo de negócio

O modelo de negócios da Sudene está representado por sua cadeia de valor integrada. Ela representa os esforços finalísticos, gerenciais e de suporte 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.

### 1.4.1 Cadeia de valor

A Cadeia de Valor Integrada da Sudene apresenta os macroprocessos pelos quais a instituição cumpre a sua missão, gerando valor público para a sociedade, as empresas e as entidades da administração pública referentes à sua área de atuação. Para a construção dos macroprocessos, utilizou-se o Guia Técnico de Gestão Estratégica, do Ministério da Economia, orientações do próprio Ministério e outras metodologias pesquisadas pela Coordenação-Geral de Gestão Institucional (CGGI).

A cadeia de valor foi aprovada juntamente com o Plano Estratégico da Sudene, como peça integrante do mesmo, na 2ª reunião do Comitê de Governança, Riscos e Controle (CGRC), realizada em 16 de dezembro de 2021.

No capítulo 3 deste Relatório, que versa sobre Governança, Estratégia e Desempenho, está detalhada a metodologia utilizada para elaboração da Cadeia de Valor Integrada e todos os processos de negócio que a compõem. Abaixo segue a sua representação sintética.

- Figura 7 -  
Representação da Cadeia de Valor Integrada



### 1.5 Políticas de Governo adotadas pela Autarquia

As principais políticas de governo adotadas pela Autarquia em 2022 apresentam associação direta com a materialização de suas entregas à sociedade, sendo baseadas na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e na Lei Orçamentária (LOA) para o exercício. Assim, a execução orçamentária e financeira da Autarquia, em 2022, baseou-se na Lei nº 14.194, de 20 de agosto de 2021 (LDO), que fixou as diretrizes para a elaboração e execução da lei orçamentária de 2022, e na Lei nº 14.303, de 21 de janeiro de 2022 (LOA), que estimou a receita e fixou a despesa da União para 2022.

A Sudene ainda considera, desde o processo de elaboração do PEI vigente, a Política Nacional de Desenvolvimento Regional e a Estratégia Federal do Desenvolvimento, instituídas respectivamente pelo Decreto nº 9.810, de 30 de maio de 2019, e pelo Decreto nº 10.531, de 26 de outubro de 2020.

No início de cada ano a Coordenação-Geral de Gestão Institucional (CGGI), unidade vinculada à Superintendência, atualiza e disponibiliza em página específica do site institucional da Sudene, a síntese dos principais programas e ações do PPA, cujas informações estão disponíveis no endereço eletrônico [Sudene - Programas e Ações](#). Com base nisso, coube à Sudene, naquele ano, a execução da programação que consta na página a seguir.



## - Quadro 2 -

Referencial de Política de Governo adotado na materialização das ações da Sudene

## Programa 2217 - Desenvolvimento Regional, Territorial e Urbano

## Objetivo 1194:

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.

## AÇÕES VINCULADAS:

**Ação 0355** - Financiamento de Projetos do Setor Produtivo no âmbito do FDNE

**Ação 20WQ** - Gestão de Políticas de Desenvolvimento Regional e Ordenamento Territorial

**Ação 00SX** - Apoio a Projetos de Desenvolvimento Sustentável Local Integrado

**Ação 214S** - Estruturação e Dinamização de Atividades Produtivas - Rotas de Integração Nacional

**Ação 4640** - Capacitação de Recursos Humanos para a Competitividade

**Ação 8340** - Desenvolvimento da Rede Regional de Inovação

**Ação 8917** - Fortalecimento das Administrações Locais

Fonte: Sudene/CGGI

As metas e resultados associados ao programa supracitado estão detalhadas nos ciclos de monitoramento da Sudene, disponíveis para consulta na página dedicada aos itens de Gestão Institucional, através do endereço eletrônico [Sudene - Gestão Institucional](#).

## 1.6 Ambiente externo

A área de atuação da Sudene é formada pelos nove estados que compõem a região Nordeste, por 249 (duzentos e quarenta e nove) municípios do norte do estado de Minas Gerais e por 31 (trinta e um) municípios do norte do estado do Espírito Santo, totalizando 2.074 (dois mil e setenta e quatro) municípios. Estimativas populacionais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apontam uma população de 60.061.366 habitantes na área de atuação da Sudene, em 2022.

Na área de atuação da Sudene estão presentes quatro dos seis biomas brasileiros, sendo 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 e Saneamento Básico (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 Conselho Deliberativo da Sudene (Condel/Sudene) é a instância de governança política e regional da Autarquia, por meio do qual são exercidas representações dos 11 (onze) estados da área de atuação da Sudene, de entidades representativas dos municípios, da classe empresarial, da classe trabalhista, além da participação de Ministérios setoriais e do Banco do Nordeste do Brasil, conforme disposto no art. 8º da Lei Complementar nº 125, de 2007. E é no Condel/Sudene que devem ser aprovados, por exemplo, o Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste (PRDNE); as diretrizes, prioridades e programação anuais do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE); as diretrizes e prioridades do Fundo de Desenvolvimento do Nordeste (FDNE); a delimitação do Semiárido; entre outros.

O ano de 2022, em específico, foi marcado por discussões referentes à delimitação do semiárido, após a repercussão acerca da revisão apresentada ao Conselho Deliberativo da Sudene (Condel/Sudene) e aprovada por meio da Resolução Condel/Sudene nº 150, de 13 de dezembro de 2021, que envolveu, além da Sudene, os seguintes órgãos parceiros: Ministério do Desenvolvimento Regional – MDR, Departamento Nacional de Obras Contra as Secas – DNOCS, Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba – Codevasf, Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico – ANA, Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – IBAMA, Banco do Nordeste do Brasil – BNB, Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais – INPE, Instituto Nacional de Meteorologia – INMET, Instituto Nacional do Semiárido – INSA e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.

Tal revisão se baseou em critérios técnicos e resultou na inclusão de 215 (duzentos e quinze) e na exclusão de 50 (cinquenta) municípios, totalizando 1.427 (um mil, quatrocentos e vinte e sete) municípios pertencentes ao semiárido na área de atuação da Sudene. Ainda no início de 2022, foi criado, pela Resolução Condel/Sudene nº 155, de 29 de abril de 2022, o Comitê Técnico Provisório responsável pela análise de argumentos técnicos apresentados pelos interessados, com vistas à eventual revisão da decisão adotada pela Resolução Condel/Sudene nº 150, de 2021, cujos trabalhos foram prorrogados pelo Condel/Sudene na sua 29ª reunião realizada em 06 de dezembro de 2022, materializada na Resolução Condel/Sudene nº 163, de 15 de dezembro de 2022.

É importante destacar, portanto, que, atualmente, os 50 municípios inicialmente excluídos permanecem como integrantes do semiárido até que sejam concluídos os trabalhos do Comitê Técnico Provisório. As resoluções e documentos técnicos referentes ao tema encontram-se disponíveis no site da Sudene [Sudene - Condel - Reuniões e decisões](#).

Também associado às ações do Condel/Sudene que repercutem de forma significativa no relacionamento com o ambiente externo da Sudene, não se pode deixar de enfatizar a proposta de projeto de lei que institui o PRDNE, aprovada pela Resolução Condel/Sudene nº 127, de 24 de maio de 2019, posteriormente autorizada pela Presidência da República e encaminhada ao Congresso Nacional, conforme Mensagem nº 590, de 19 de novembro de 2019. Atualmente, o referido projeto de lei encontra-se em tramitação

na Comissão Especial criada em 13 de fevereiro de 2020, sob o título de PL nº 6163, de 26 de novembro de 2019 (Câmara dos Deputados - PL 6163/2019), para o qual foi solicitada tramitação em regime de urgência em 28 de julho de 2020. Contudo, devido à priorização das medidas emergenciais de mitigação dos efeitos do Coronavírus no País, a tramitação do projeto de lei foi prejudicada e, até o final do exercício 2022, não foi aprovado pelo Congresso Nacional.

Dentre as ações de gestão realizadas em 2022, tem-se o Projeto de Desenvolvimento Federativo (PDF), capitaneado pela Diretoria de Planejamento e Articulação de Políticas e, mais especificamente, pela Coordenação-Geral de Cooperação e Articulação de Políticas (CGCP/DPLAN) que teve por objetivo promover a interiorização do desenvolvimento regional sustentável por meio da aproximação das políticas públicas com os municípios da área de atuação da Sudene. Para alcançar essa finalidade, foram selecionados 66 (sessenta e seis) municípios da área de atuação e realizadas articulações com instituições diversas para formação de uma força tarefa. Para cada estado foi constituída uma Célula de Desenvolvimento Federativo composta por seis municípios e um conjunto de instituições que têm o potencial de desenvolver políticas e projetos nesses territórios.

Em especial no ano de 2022, a Sudene atuou em parceria com o Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR) para apoiar estados atingidos por fortes chuvas, atuando como interlocutor entre o Ministério e as prefeituras de municípios de sua área de atuação (Pernambuco e Alagoas) que sofreram consequências provocadas pelas chuvas. Uma das formas de atuação da Superintendência foi a mobilização das empresas da área de atuação, incentivando doações às instituições que fizeram um mapeamento das áreas mais atingidas e da população mais afetada, prestando a devida assistência com a distribuição dos itens arrecadados.

Outro instrumento importante para o relacionamento da Sudene com seus principais stakeholders é a pesquisa de satisfação externa, anualmente realizada pela Ouvidoria, com o intuito de, por meio das respostas dos usuários, avaliar a prestação dos serviços oferecidos pela Autarquia sob a ótica da sociedade, assim como elencar quais aspectos precisam e podem ser aprimorados.

## 1.7 Materialidade das informações

O conteúdo deste relatório integrado foi apresentado pelas unidades que integram a estrutura funcional da Sudene tendo como marco referencial 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 2007.

Na elaboração deste relatório foram consideradas as diretrizes constantes da Instrução Normativa TCU nº 84, de 22 de abril de 2022, da Decisão Normativa TCU nº 198, de 23 de março de 2022, e do “Guia para Elaboração na Forma de Relatório Integrado”, 3ª 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 Sudene nº 5, em 19 de dezembro de 2022, que apresentou orientações básicas para elaboração do Relatório de Gestão - Exercício 2022 e estabeleceu estrutura, prazos e responsabilidades para a apresentação dos dados necessários. Após o levantamento das informações apontadas pela Instrução pelas unidades responsáveis, a equipe da Coordenação-Geral de Gestão Institucional analisou criticamente e consolidou os dados. Em relação ao processo de análise crítica buscou-se 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 para sua devida avaliação.

Por fim, apesar de a execução finalística não ser feita por contrato de gestão, isso não impede a definição de metas anuais, sob responsabilidade de diferentes unidades, que são anualmente avaliadas. Nesse sentido, o capítulo dedicado a Governança, Estratégia e Desempenho apresentará em detalhes as atividades desenvolvidas e os resultados alcançados pela Sudene em 2022.



**RELATÓRIO DE GESTÃO 2022 | CAPÍTULO 2**

# RISCOS, OPORTUNIDADES E PERSPECTIVAS



Superintendência do  
Desenvolvimento  
do Nordeste

[www.gov.br/sudene](http://www.gov.br/sudene)



@sudenebr



Tendo como objetivo cumprir as determinações do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, referente à política de governança da administração pública federal e a gestão de riscos integrante do seu espócio, a Sudene iniciou o processo para realizar as ações necessárias com o objetivo da implantação efetiva da gestão de riscos no órgão, bem como cumprir com as obrigações impostas pelo ditame legal, tendo a instituição do Comitê de Governança, Riscos e Controles - CGRC a principal ação nesse sentido.

## 2.1 Riscos e oportunidades

### 2.1.1 Riscos específicos e resultados

Há três setores que se colocam à frente dos demais nessa temática, quais sejam: 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 pelo gerenciamento de riscos e controles institucionais e pela regulamentação dos atos sob a gestão da Instituição; e a Auditoria-Geral, que integra a terceira linha de defesa do órgão.

#### 2.1.1.1 Riscos de integridade

O Plano de Integridade da Sudene, aprovado pela Diretoria Colegiada em sua 324ª reunião, realizada em 29 de novembro de 2018, é fundamentado e orientado nos valores de transparência, ética, imparcialidade, excelência e idoneidade.

O monitoramento periódico e sistemático do Plano de Integridade da Sudene é atribuição da Ouvidoria desta Autarquia. Mais especificamente, compete à referida unidade articular-se junto às diversas áreas da Sudene no sentido de supervisionar as atividades realizadas, com foco na manutenção do controle de riscos.

A Comissão de Ética da Sudene, cujos atuais membros foram designados pela Portaria nº 208, de 28 de dezembro de 2022, atua no sentido de orientar, aconselhar sobre a ética profissional do servidor no tratamento com as pessoas e com o patrimônio público e promover, ainda, a compatibilização e interação de normas, procedimentos técnicos e de gestão relativos à ética pública observado o disposto no [Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal](#). Cabe, ainda, à Comissão supervisionar a observância do Código de Conduta da Administração Pública Federal, atuando como elemento de ligação com a Comissão de Ética Pública à qual deverá comunicar situações que possam configurar descumprimento de suas normas.

#### 2.1.1.2 Avaliação de riscos e dos controles internos da gestão

Como parte do mecanismo de avaliação de riscos e controles internos da gestão, a Auditoria-Geral desenvolve suas técnicas, metodologias e ferramentas em conformidade com o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal que foi aprovado pela Instrução Normativa CGU nº 3, de 9 de julho de 2017, onde são estabelecidos os requisitos fundamentais para a prática profissional e para a avaliação do desempenho da atividade de auditoria interna governamental.

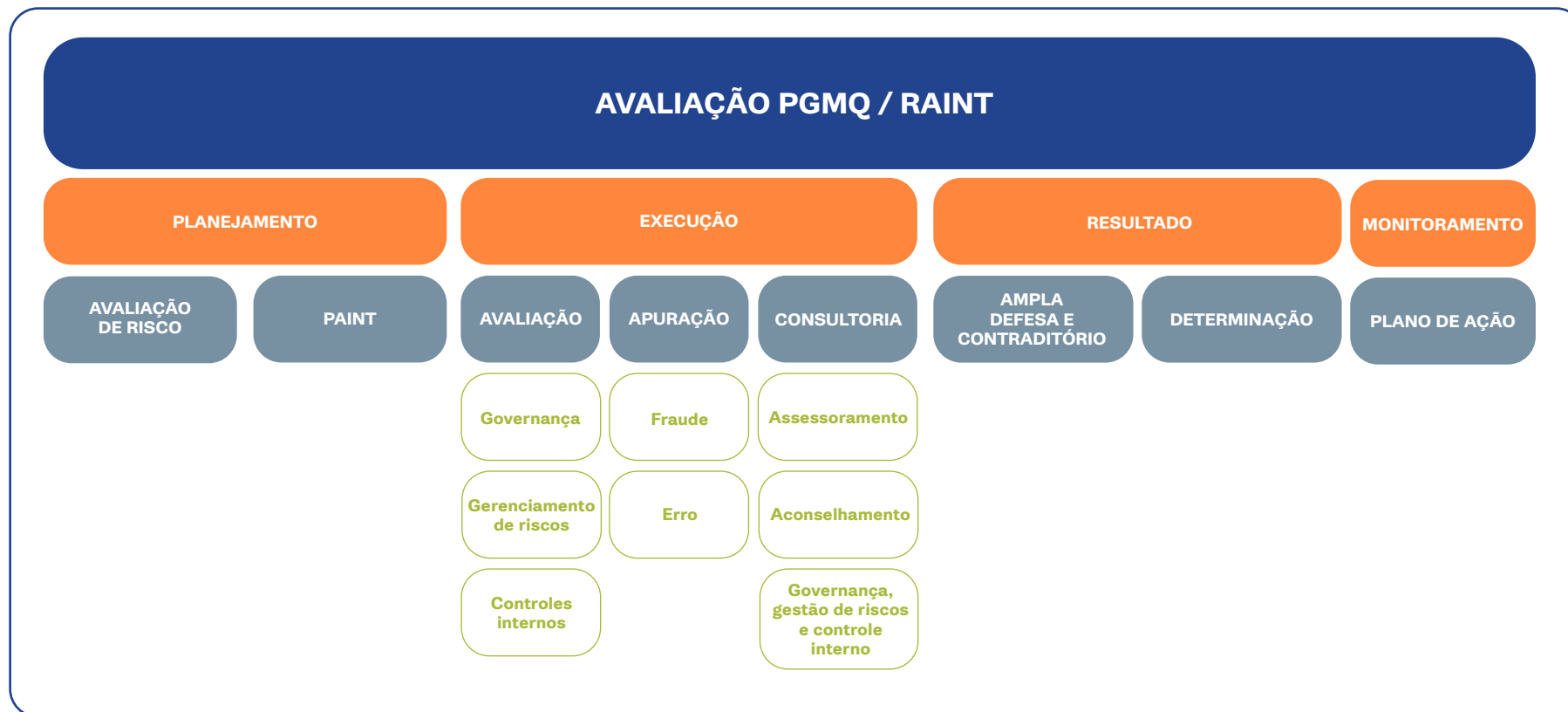
Desta forma, as atividades de Auditoria estão desenhadas para proceder às avaliações de forma a melhorar as operações implementadas pelas organizações, ou seja, devem avaliar se os procedimentos de conformidade adotados pela área competente estão aderentes às normas.

Dentro da estrutura organizacional estabelecida pelo Decreto nº 11.056, de 2022, 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.

Nesse cenário, os processos relacionados à Auditoria Interna encontram-se sendo reestruturados na forma apresentada na página a seguir.



- Figura 8 -  
Processos Finalísticos da Auditoria-Geral

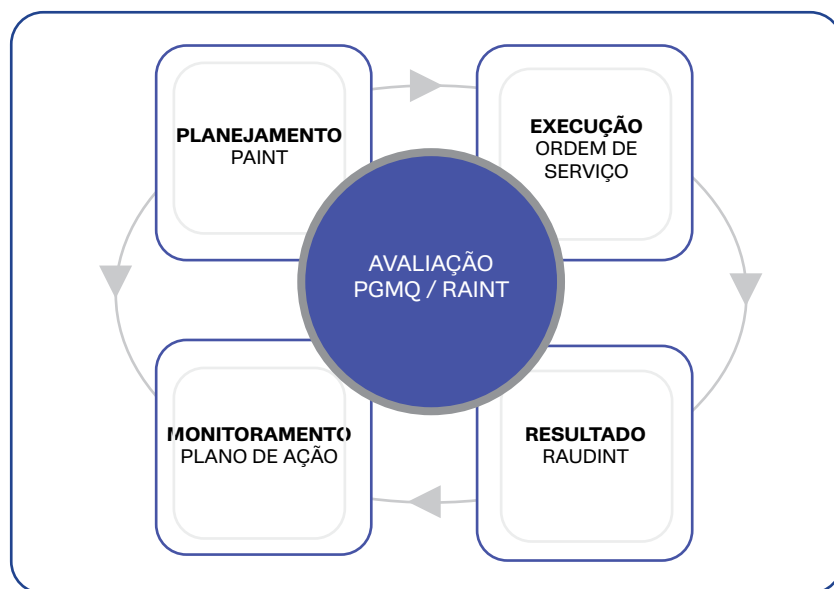


Fonte: Auditoria-Geral/Sudene

O mapeamento dos processos desenvolvidos pela Unidade de Auditoria Interna Governamental (UAIG) possui 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 da sua missão. Neste sentido, a UAIG vem em contínuo 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.

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: Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016, Instrução Normativa CGU nº 03, de 09 de junho de 2017, Instrução Normativa CGU nº 08, de 06 de dezembro de 2017, Instrução Normativa CGU nº 04, de 11 de junho de 2018 e a Instrução Normativa CGU nº 05, de 27 de agosto de 2021.

- Figura 9 -  
Ciclo da Auditoria



Fonte: Auditoria-Geral/Sudene

Dentro das perspectivas e desafios a serem implementados pela UAIG vinculada à Sudene apresenta-se abaixo o retrospecto da sua atuação no exercício de 2022, com os procedimentos de conformidade realizados nas principais áreas de atuação da Instituição:

- Tabela 1 -  
Resultados dos procedimentos de conformidade por área de atuação

Linhas de atuação	Quantidade
Monitoramento	1
Patrimônio (Programa 2000 / Ação 2111)	1
Consultorias	2
Gestão de pessoas	1
Contratos	1
Tomada de contas especial	6

Fonte: Auditoria-Geral/Sudene

Os resultados consolidados e detalhados, referentes ao exercício 2022, podem ser consultados no Relatório Anual de Atividades da Auditoria Interna – RAINT disponível no site da [Sudene - Página Auditoria Interna](#).

De outra parte, como medidas de mitigação ao risco, a UAIG na Sudene recomenda que devem ser adotados os 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; e
- Adoção, acompanhamento e controle sistemático da aquisição e movimentação de bens móveis e usados e almoxarifado, inclusive com a aplicação de termos de responsabilidade.

### 2.1.2 Riscos e oportunidades percebidos pela Instituição

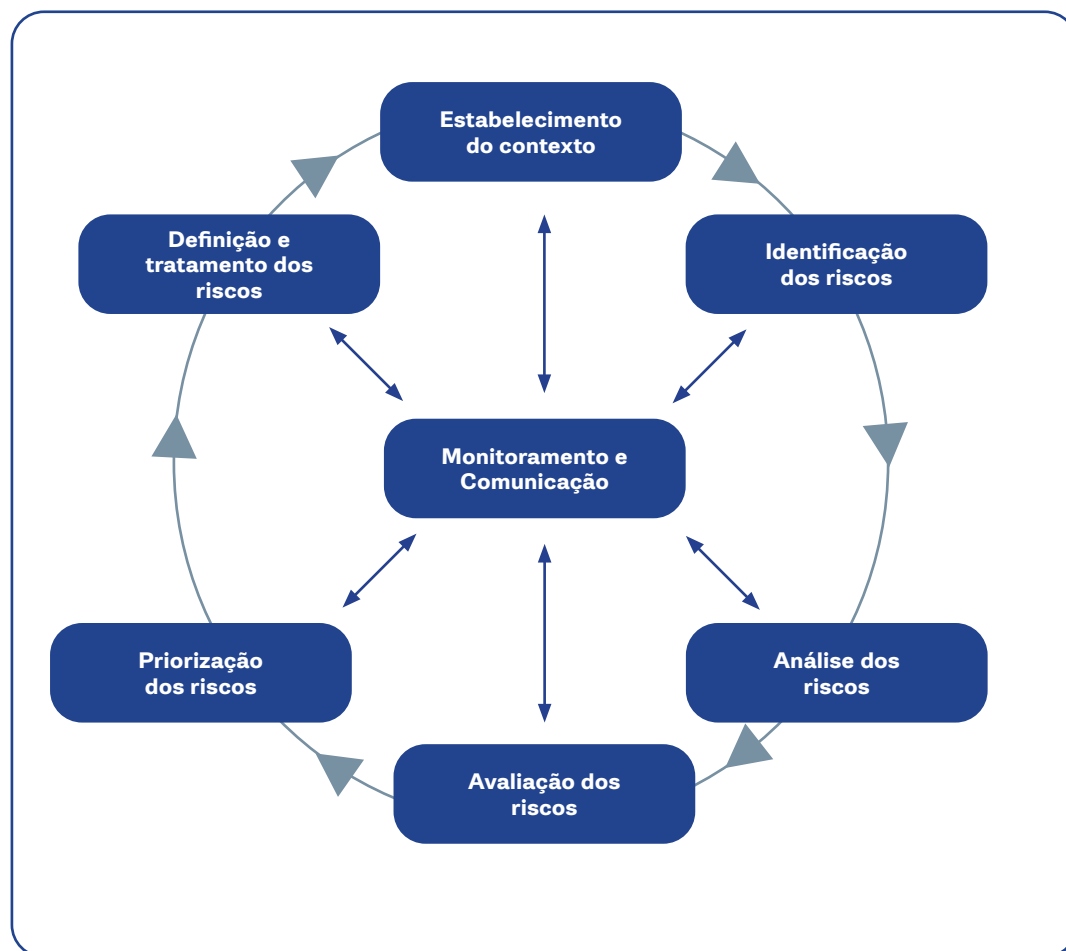
No decorrer do ano de 2022, a Sudene avançou na formalização e institucionalização do seu processo de Gestão de Riscos. Primeiro, com a instituição da Política de Gestão de Riscos, por meio da publicação da [Resolução CGRC/Sudene nº 1, de 20 de abril de 2022](#), sendo o ponto de partida normativo para a efetiva implantação na Autarquia de uma ação e cultura institucional voltada para a gestão de seus riscos, apresentando uma conceituação teórica, os princípios, diretrizes e objetivos da Política, define os responsáveis e as competências de cada ator no processo de gestão de riscos.

Após a instituição da Política, a Sudene aprovou a sua [Metodologia de Gestão de Riscos](#), na qual estão definidas as etapas mínimas do processo de gestão de riscos adotado, detalhando as etapas de entendimento do contexto, identificação de riscos, análise de riscos, avaliação de riscos, priorização de riscos, definição de tratamento aos riscos e monitoramento e comunicação, criando um processo contínuo para gerenciamento dos riscos institucionais.

O processo de comunicação com as partes interessadas internas e externas 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.

Além disso, a Política estabelece os limites de apetite ao risco e apresenta o [Modelo de Matriz de Risco](#) como um documento que operacionaliza e consolida as etapas e os resultados do processo de gestão de riscos da Sudene, devendo esta ser elaborada pelos gestores de riscos e pela CGGI. As etapas estão representadas a seguir, na Figura 10, e seus processos devem interagir entre si, de forma cíclica.

- Figura 10 -  
Processo de Gerenciamento de Riscos



É importante ressaltar, ainda, que as referidas Política de Gestão de Riscos e Metodologia de Gestão de Riscos foram elaboradas de acordo com as regulamentações vigentes no Poder Executivo federal sobre o tema: a Instrução Normativa MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016, e o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.

Neste sentido, o processo de elaboração da matriz de riscos foi coordenado pela Coordenação de Gestão da Estratégia e Desempenho Institucional (Coedi/CGGI) e executado em conjunto com as unidades responsáveis pelos macroprocessos. O contexto foi definido no art. 15, § 2º, da Política de Gestão de Riscos, que define que a Metodologia deverá estar alinhada ao Plano Estratégico Institucional (PEI) da Sudene e detalhada por macroprocesso da Cadeia de Valor Integrada da Sudene. Com fundamento nisso, foi realizada a identificação dos riscos por macroprocesso pelas unidades responsáveis pelos macroprocessos, que foram posteriormente consolidados pela Coedi/CGGI.

Após isso, os riscos foram analisados e avaliados pelas responsáveis pelos macroprocessos por meio da aplicação dos parâmetros de probabilidade e impacto definidos na metodologia, resultando no Nível de Risco Inerente (NRI) de cada risco. A partir dessa avaliação, os fatores de controles foram levantados e classificados conjuntamente pela CGGI e pelas unidades responsáveis pelos macroprocessos, resultando no Nível de Risco Residual (NRR) de cada risco.

Considerando o NRR de cada risco, os riscos foram classificados entre crítico, alto, moderado e pequeno, tendo sido levantadas medidas de tratamento para os riscos críticos e altos. O detalhamento das medidas de tratamento em planos de tratamento de risco está em fase de elaboração, tendo sido iniciados os planos de tratamento para os riscos com maiores classificações.

A partir desse processo participativo, foi apresentada ao CGRC uma proposta de Matriz de Riscos, que foi aprovada na [5ª Reunião Ordinária do CGRC](#), realizada em 18 de outubro de 2022, e está disponível em Matriz de Riscos Sudene. O Quadro 3 apresenta parte da [Matriz de Riscos da Sudene](#), referente aos macroprocessos finalísticos.



- Quadro 3 -  
Matriz de riscos da Sudene – Macroprocessos Finalísticos

Macroprocesso	Descrição do Risco	Probabilidade	Impacto	NRI	Classif (NRR)	Fator de controle	NRR	Classif. (NRR)	Medidas de tratamento	Especificação das medidas de tratamento	Responsável	Prazo
Planejamento regional	Falta de acesso a informações e dados atualizados ou completos	4	4	16	<b>Crítico</b>	0,8	12,8	<b>Alto</b>	Mitigar	Criação de metodologia para formação de parcerias estruturadas, com a padronização e elaboração de cartilha, metodologia, formulário, checklist e/ou afins Organização de uma base de dados para utilização da Sudene (SIGMapas)	CGCP, CGDS e CGEP	31/12/2024
Planejamento regional	Ausência de representatividade institucional no processo de pactuação das prioridades regionais	4	4	16	<b>Crítico</b>	0,8	12,8	<b>Alto</b>	Mitigar	Articulação com as lideranças e estabelecer de critérios técnicos para priorização dos projetos a serem executados	CGCP, CGDS e CGEP	31/12/2024
Planejamento regional	Ausência de aprovação legislativa do PRDNE	4	4	16	<b>Crítico</b>	0,8	12,8	<b>Alto</b>	Mitigar	Provocar a Câmara de Políticas de Integração Nacional e Desenvolvimento Regional, para articulação para aprovação do Plano	CGCP, CGDS e CGEP	31/12/2024
Planejamento regional	Interferência política na definição do objeto a ser estudado	4	4	16	<b>Crítico</b>	0,6	9,6	<b>Alto</b>	Mitigar	Estabelecimento e padronização de critérios técnicos para priorização dos projetos a serem executados por todas as Coordenações-Gerais da DPLAN	CGCP, CGDS e CGEP	31/12/2024
Planejamento regional	Recusa da instituição parceira no compartilhamento das bases de dados	2	4	8	<b>Alto</b>	1	8	<b>Alto</b>	Mitigar	Criação de metodologia para formação de parcerias estruturadas, com a padronização e elaboração de cartilha, metodologia, formulário, checklist e/ou afins	CGCP, CGDS e CGEP	31/12/2023

- Quadro 3 (continuação) -  
Matriz de riscos da Sudene – Macroprocessos Finalísticos

Macroprocesso	Descrição do Risco	Probabilidade	Impacto	NRI	Classif (NRR)	Fator de controle	NRR	Classif. (NRR)	Medidas de tratamento	Especificação das medidas de tratamento	Responsável	Prazo
Planejamento regional	Ausência de priorização conjunta de políticas e ações para a região	3	3	9	Alto	0,8	7,2	Alto	Mitigar	Estabelecimento e padronização de critérios técnicos para priorização dos projetos a serem executados por todas as Coordenações-Gerais da DPLAN	CGCP, CGDS e CGEP	31/12/2023
Planejamento regional	Falha na priorização da realização de estudos, pesquisas e avaliações	3	3	9	Alto	0,6	5,4	Moderado	Aceitar	-	CGCP, CGDS e CGEP	-
Planejamento regional	Delimitação do semiárido desatualizada	3	4	12	Alto	0,4	4,8	Moderado	Aceitar	-	CGCP, CGDS e CGEP	-
Gestão dos Instrumentos de Fomento	Extinção do Fundo de Desenvolvimento do Nordeste	2	5	10	Alto	0,8	8	Moderado	Mitigar	Divulgação do Fundo de Desenvolvimento do Nordeste no meio empresarial Avaliação de impacto do Fundo de Desenvolvimento do Nordeste	CGDF	31/12/2023

- Quadro 3 (continuação) -  
Matriz de riscos da Sudene – Macroprocessos Finalísticos

Macroprocesso	Descrição do Risco	Probabilidade	Impacto	NRI	Classif (NRR)	Fator de controle	NRR	Classif. (NRR)	Medidas de tratamento	Especificação das medidas de tratamento	Responsável	Prazo
Gestão dos Instrumentos de Fomento	Falta de interesse dos bancos em operacionalizar os recursos do FDNE	2	4	8	Alto	0,8	6,4	Moderado	Aceitar	-	CGDF	-
Gestão dos Instrumentos de Fomento	Não renovação dos incentivos fiscais (redução de 75% do IRPJ e Reinvestimento de 30% do IRPJ) em 31.12.2023	2	4	8	Alto	0,8	6,4	Moderado	Aceitar	-	CGIF	-
Gestão dos Instrumentos de Fomento	Redução do percentual de redução do IRPJ, atualmente fixado em 75% desestimulando a atração de empresa	2	4	8	Alto	0,8	6,4	Moderado	Aceitar	-	CGIF	-
Gestão dos Instrumentos de Fomento	Redução no número de setores considerados prioritários pelo Governo Federal	2	4	8	Alto	0,8	6,4	Moderado	Aceitar	-	CGIF	-
Gestão dos Instrumentos de Fomento	Redução dos recursos disponíveis para financiamento a projetos pelos fundos	2	4	8	Alto	0,8	4,8	Moderado	Aceitar	-	CGDF	-

- Quadro 3 (continuação) -  
Matriz de riscos da Sudene – Macroprocessos Finalísticos

Macroprocesso	Descrição do Risco	Probabilidade	Impacto	NRI	Classif (NRR)	Fator de controle	NRR	Classif. (NRR)	Medidas de tratamento	Especificação das medidas de tratamento	Responsável	Prazo
Gestão dos Instrumentos de Fomento	Não cumprimento da programação orçamentária dos fundos	2	4	8	Alto	0,6	4,8	Moderado	Aceitar	-	CGDF	-
Gestão dos Instrumentos de Fomento	Piora das condições de financiamento e consequente redução da atratividade dos fundos	2	3	6	Moderado	0,6	3,6	Moderado	Aceitar	-	CGDF	-
Gestão dos Instrumentos de Fomento	Definição de diretrizes e prioridades inadequadas para os fundos	2	4	8	Alto	0,4	3,2	Moderado	Aceitar	-	CGDF	-
Gestão da Articulação	Divergências políticas entre os representantes dos entes públicos	4	3	12	Alto	0,6	7,2	Alto	Mitigar	Acompanhamento e avaliação da Co-operação Técnica entre instituições parceiras do Projeto de Desenvolvimento Federativo	CGCP	31/03/2023
Gestão da Articulação	Interesses divergentes entre estados, municípios e governo federal, no que diz respeito às prioridades da região	4	3	12	Alto	0,6	7,2	Alto	Mitigar	Acompanhamento e avaliação da Co-operação Técnica entre instituições parceiras do Projeto de Desenvolvimento Federativo	CGCP	31/03/2023



- Quadro 3 (continuação) -  
Matriz de riscos da Sudene – Macroprocessos Finalísticos

Macroprocesso	Descrição do Risco	Probabilidade	Impacto	NRI	Classif. (NRR)	Fator de controle	NRR	Classif. (NRR)	Medidas de tratamento	Especificação das medidas de tratamento	Responsável	Prazo
Promoção do Desenvolvimento Regional	Baixa contribuição para o desenvolvimento regional	5	4	20	<b>Crítico</b>	0,6	12	<b>Alto</b>	Mitigar	Estabelecimento e padronização de critérios técnicos para priorização dos projetos a serem executados por todas as Coordenações-Gerais da DPLAN	CGDS	31/12/2023
Promoção do Desenvolvimento Regional	Baixa contribuição para a competitividade sistêmica	5	4	20	<b>Crítico</b>	0,6	12	<b>Alto</b>	Mitigar	Estabelecimento e padronização de critérios técnicos para priorização dos projetos a serem executados por todas as Coordenações-Gerais da DPLAN	CGDS	31/12/2023
Promoção do Desenvolvimento Regional	Baixa contribuição para o comércio internacional	5	3	15	<b>Alto</b>	0,8	12	<b>Alto</b>	Mitigar	Estabelecimento e padronização de critérios técnicos para priorização dos projetos a serem executados por todas as Coordenações-Gerais da DPLAN	CGDS	31/12/2023
Promoção do Desenvolvimento Regional	Baixa contribuição na disseminação de inovações	5	4	20	<b>Crítico</b>	0,6	12	<b>Alto</b>	Mitigar	Estabelecimento e padronização de critérios técnicos para priorização dos projetos a serem executados por todas as Coordenações-Gerais da DPLAN	CGDS	31/12/2023
Promoção do Desenvolvimento Regional	Direcionamento ineficiente dos recursos provenientes de emendas parlamentares	5	3	15	<b>Alto</b>	0,8	12	<b>Alto</b>	Mitigar	Estabelecimento e padronização de critérios técnicos para priorização dos projetos a serem executados por todas as Coordenações-Gerais da DPLAN Realização de análise ex-ante da aplicação de recursos de emendas Criação de uma equipe de articulação com parlamentares para direcionamento mais eficiente das emendas	CGDS	31/12/2023

### 2.1.3 Fontes dos riscos e oportunidades

A elaboração de uma nova matriz de riscos para Sudene pode ser avaliada por várias perspectivas. Uma delas, e já bem estabelecida nos relatórios anteriores é a análise a partir das fontes desses eventos, com 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, passando 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. Outra perspectiva importante e decorrente do fato da matriz ter sido elaborada por macroprocesso são as percepções de riscos dos gestores em assuntos que permeiam as atividades da Autarquia.

Os riscos classificados como “crítico” ou “alto” representam os principais riscos que a Autarquia deve envidar esforços, conforme estabelecido na definição do apetite ao risco da Sudene em sua Metodologia de Gestão de Riscos, os quais são apresentados a seguir, de acordo com os macroprocessos a que estão associados, juntamente com as principais causas e consequências levantadas pelas unidades gestoras dos riscos.

Referente ao macroprocesso de Gestão de Controles e Seguranças Institucionais, a estrutura organizacional da Auditoria foi relacionada como um risco crítico, já considerando os fatores de controle, causada principalmente pela atual estrutura reduzida deste setor, podendo causar uma maior dificuldade no alcance dos objetivos desta unidade.

Outros riscos que foram classificados como de nível alto, devido aos controles já implementados internamente relacionados ao macroprocesso de Planejamento regional, dizem respeito tanto a características internas como externas da Sudene, como a ausência de aprovação legislativa do PRDNE, a falta de acesso a dados atualizados e completos e a ausência de representatividade nos processos de pactuação do Plano. A principal causa apontada para esse grupo de riscos foi a falta de integração e convergência dos interesses das lideranças políticas representativas da região, o que pode comprometer a qualidade dos resultados das ações da Sudene e, consequentemente, incorrer em prejuízos sociais para a sua área de atuação.

Em específico à situação do PRDNE, a não aprovação do PRDNE percebe-se como risco relevante à atuação da Sudene para cumprimento de sua missão institucional referente ao quadriênio 2020 a 2023. Este Plano deve 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. A não aprovação, ou aprovação tardia, do PRDNE 2020-2023, impacta 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, de 2007.

Em relação à força de trabalho, macroprocesso de Gestão de Pessoas, foi ressaltada a insuficiência de servidores. Aponta-se a ausência de concurso público, o último realizado em 2013, e um elevado índice de egressos, em especial por vacância de cargos efetivos e por aposentadoria, dada a alta faixa etária dos servidores como principais causas. Além disso, a não concretização de um Plano de Cargos e Carreira específico para os servidores da Instituição ou das superintendências de desenvolvimento regional também se evidencia como uma causa desse risco. As principais consequências desse risco são a sobrecarga nos servidores, possível comprometimento na missão da Autarquia e possíveis descontinuidades nas ações da instituição.

Referente ao macroprocesso de Promoção do Desenvolvimento Regional, os riscos apontados foram relacionados à efetividade de seus processos para contribuir com a competitividade da região, com desenvolvimento do comércio internacional e com a disseminação de inovações. A esses riscos foram atribuídas como principais causas o descolamento das ações tomadas com os principais instrumentos de planejamento regional. Os gestores de risco apontaram também para a falta de interação da Sudene com os atores relevantes. A principal consequência identificada é o desalinhamento com as atribuições regimentais.

### 2.1.4 Compliance e acompanhamento da gestão

Uma das primeiras iniciativas após a aprovação do novo Planejamento Estratégico da Sudene foi a implantação de um sistema de monitoramento de projetos, necessidade esta já levantada na 1ª Reunião Ordinária do CGRC, realizada em 25 de agosto de 2021. Foi viabilizado, então, em fevereiro de 2022, o Sistema de Informações Gerenciais da Sudene (SIGSudene), que utiliza a plataforma *Monday*® para realizar o acompanhamento sistemático e contínuo dos projetos da Instituição.

Com o sistema, a Sudene pode acompanhar, a qualquer tempo, suas atividades, incluindo acompanhamento de projetos finalísticos executados pela Entidade, a exemplo da aprovação dos pleitos de incentivos fiscais e daqueles relacionados ao financiamento produtivo ou de infraestrutura com recursos do FDNE, assim como referente a projetos e atividades internas, relacionadas a processos gerenciais ou de suporte, como acompanhamento de contratos, processo de prestação de contas anual e o plano de desenvolvimento de pessoas.

Para subsidiar e padronizar a forma de utilização do SIGSudene e do monitoramento dos projetos institucionais, a Diretoria Colegiada aprovou a [Metodologia de Gestão de Projetos](#), que busca incorporar conceitos e práticas do Project Management Body of Knowledge – PMBOK à rotina de gestão de projetos da Sudene, permitindo a tomada de decisões mais eficiente, além da otimização na utilização dos recursos e do aprimoramento da comunicação interpessoal entre os membros das equipes de trabalho.

Nesse sentido, a utilização do SIGSudene permite um acompanhamento síncrono das atividades e projetos da Sudene que, durante o ano de 2022, foi apresentado semanalmente pela CGGI nas reuniões com os gestores dos níveis táticos e estratégico da Sudene. Além disso, as reuniões ordinárias do CGRC têm como pauta permanente a apreciação do Relatório Trimestral de Monitoramento, por meio das quais a alta gestão é informada sobre o andamento dos projetos acompanhados e sobre o alcance de metas institucionais e objetivos estratégicos. Com isso, é possível uma avaliação periódica sobre o alcance das definições do plano estratégico e redirecionamento de esforços para o alcance dos objetivos.

## 2.2 Perspectivas

A partir da análise organizacional e do contexto externo que conformam o ambiente no qual a Sudene está inserida, percebe-se que 2023 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.

Em relação aos incentivos e benefícios fiscais administrados pela Sudene, de acordo com o art. 1º da Lei nº 13.799, de 3 de janeiro de 2019, as pessoas jurídicas que tenham projeto protocolizado e aprovado até 31 de dezembro de 2023 para instalação, ampliação, modernização ou diversificação, enquadrado em setores da economia prioritários para o desenvolvimento regional, terão direito à redução de 75% (setenta e cinco por cento) do imposto sobre a renda da pessoa jurídica (IRPJ) e adicionais calculados com base no lucro da exploração. Da mesma forma, ficou mantido, até 31 de dezembro de 2023, o percentual de 30% (trinta por cento) previsto na Lei nº 9.532, de 10 de dezembro de 1997, para os depósitos de reinvestimento.

Entretanto, tramita no Congresso Nacional Projeto de Lei nº 3203, encaminhado em 16 de setembro de 2021 pelo Poder Executivo à Câmara dos Deputados, propondo a não renovação, a partir de 31 de dezembro de 2023, do incentivo do Reinvestimento de 30% do IRPJ, tal como aprovado pela Medida Provisória nº 2.199-14, de 2001. Este PL dispõe sobre o plano de redução gradual de incenti-

vos e benefícios federais de natureza tributária e o encerramento de benefícios fiscais, nos termos do disposto no art. 4º da Emenda Constitucional nº 109, de 15 de março de 2021. Caso aprovado, a extinção desse incentivo poderá provocar duro golpe na economia regional, uma vez que o instrumento permite a dedução de parcela do imposto de renda calculada sobre o lucro da atividade incentivada com a finalidade de permitir a sua utilização para a complementação de equipamentos e consequente aumento e/ou modernização da produção.

Ainda no âmbito do Congresso Nacional, apresentam-se oportunidades imprescindíveis que a Sudene deverá explorar, promovendo a articulação e a mobilização dos Conselheiros do Condell/Sudene (governadores, representantes de setores da economia, ministérios, entre outros) para que estes atuem de forma conjunta na negociação política que avance a revisão e posterior, tramitação e aprovação do PRDNE 2024-2027. 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. Para subsidiar esse processo, a Câmara Temática de Monitoramento do PRDNE, estrutura as atividades necessárias para subsídios à revisão do plano, bem como articulação para sua devida tramitação no legislativo.

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 das 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 incluyente.

Pretende-se, ainda, implementar melhorias na estrutura administrativa e no funcionamento da governança e gestão, em nível tático, e nos processos da Sudene, em nível operacional. 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 avançou sua implementação ao longo de 2022.





**RELATÓRIO DE GESTÃO 2022 | CAPÍTULO 3**

# GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO



Superintendência do  
Desenvolvimento  
do Nordeste

[www.gov.br/sudene](http://www.gov.br/sudene)



@sudenebr



### 3.1 Estratégia

A Sudene baseia a sua atuação e estratégia, sob o aspecto normativo, nos 12 objetivos relacionados pelo art. 4º da Lei Complementar nº 125, de 2007, fundamentados no art. 43 da Constituição Federal de 1988, e em consonância com a PNDR, instituída pelo Decreto nº 9.810, de 30 de maio de 2019. Esta atuação se efetiva por seus instrumentos de ação, sendo eles o PRDNE, cuja proposta do projeto de lei nesse momento se encontra em tramitação no Congresso Nacional, o FNE e o 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 [Sudene - Competências, organograma e base jurídica](#).

Com tal referencial normativo e instrumentos, a Sudene elaborou o seu Planejamento Estratégico, aprovado pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles - CGRC, em sua 2ª reunião ordinária, ocorrida em 16 de dezembro de 2021, seguindo as orientações da Instrução Normativa Seges/ME nº 24, de 18 de março de 2020, e do Guia Técnico de Gestão Estratégica, também publicado pelo Ministério da Economia.

Foram considerados, ainda, as peças estratégicas do Governo Federal, o Plano Plurianual 2020-2023, instituído pela Lei nº 13.971, de 27 de dezembro de 2019, a Estratégia Federal de Desenvolvimento 2020-2031 (EFD), instituída pelo Decreto nº 10.531, de 26 de outubro de 2020, e a Política Nacional de Desenvolvimento Regional, atualizada pelo Decreto nº 9.810, de 30 de maio de 2019. E, ainda, o PRDNE, que norteia as ações da Sudene frente à sua área de atuação, além da Lei Complementar nº 125, de 2007, que, dentre outras questões, estabelece os objetivos, as áreas de atuação e os instrumentos de ação da Sudene.

A elaboração do Plano Estratégico Institucional (PEI) foi conduzida em parceria entre a Coordenação-Geral de Gestão Institucional e a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, contando com a participação de todas as áreas da Sudene, e consolidado no Sumário Executivo do PEI da Sudene, disponível em [Sudene - Gestão Institucional](#), na seção Realinhamento Estratégico da Sudene, que apresenta as seguintes peças:

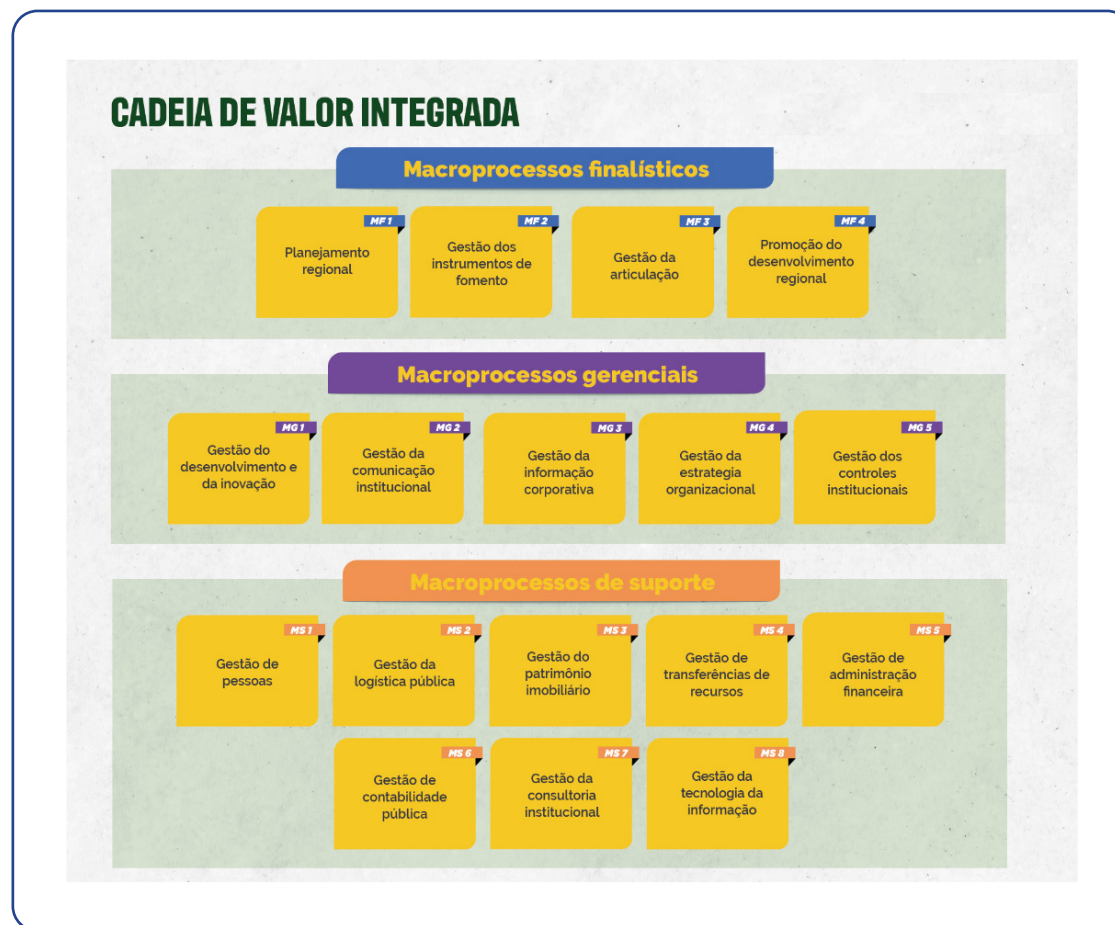
- cadeia de valor integrada;
- identidade estratégica da instituição (missão, visão e valores);
- objetivos que compõem o mapa estratégico;
- painel de indicadores e metas; e
- portfólio de projetos estratégicos.

A Cadeia de Valor Integrada da Sudene, apresenta os macroprocessos pelos quais a instituição cumpre a sua missão, gerando valor público para a sociedade, as empresas e as entidades da administração pública referentes à sua área de atuação. Para a construção dos macroprocessos, utilizou-se, além do Guia Técnico de Gestão Estratégica, do Ministério da Economia, outras orientações do próprio Ministério passadas em reuniões periódicas entre as equipes técnicas da Sudene e do Ministério e outras metodologias complementares pesquisadas.

Para os macroprocessos de gerenciais e de suporte, representados pelas funções de governança e de gestão, o Guia apresenta uma tipologia baseada nos sistemas estruturadores da Administração Pública Federal, que foi utilizada pela Sudene. Já para os macroprocessos finalísticos, foi realizada análise normativa detalhada e da estrutura regimental da Autarquia, e, ainda, contemplada a participação dos gestores e servidores da Sudene no processo para relacionar os macroprocessos finalísticos.

A cadeia de valor está detalhada em quatro macroprocessos finalísticos, cinco macroprocessos gerenciais e oito macroprocessos de suporte, conforme Planejamento Estratégico Institucional Sudene.

- Figura 11 -  
Cadeia de valor integrada



Com o objetivo de evidenciar os macroprocessos finalísticos, segue o detalhamento, em processos de negócio, dos quatro macroprocessos finalísticos da Sudene.

- Figura 12 -  
Macroprocessos Finalísticos da Sudene



O referencial estratégico e os objetivos estratégicos da instituição estão representados no Mapa Estratégico, Figura 13, de acordo com adaptação da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) adotada pelo Guia Técnico de Gestão Estratégica, incluindo 4 perspectivas: resultados para sociedade; resultados para usuários, beneficiários e partes interessadas; processos internos; e aprendizagem e crescimento.

- Figura 13 -  
Mapa Estratégico da Sudene



- Figura 14 -

Mapa estratégico da Sudene com quantificação dos projetos estratégicos segundo objetivos estratégicos

O mapa estratégico e a cadeia de valor, sintética e analítica, encontra-se disponível no site da Sudene em [Sudene - Gestão Institucional](#), na seção Realinhamento Estratégico da Sudene.

Na Figura 14, tem-se a relação dos objetivos estratégicos da Sudene, organizados por dimensão e a quantidade de projetos estratégicos por objetivo estratégico.

As ações de governo consideradas finalísticas estão vinculadas aos objetivos estratégicos das dimensões de resultado, integrantes do Planejamento Estratégico Institucional, conforme detalhado acima, sendo apresentada no Quadro 4 a correlação entre as ações de Governo e os objetivos estratégicos da Sudene.





- Quadro 4 -  
Correlação entre as Ações Finalísticas e os Objetivos Estratégicos

Ação de governo	Objetivos estratégicos impactados
<b>00SX</b> - Apoio a Projetos de Desenvolvimento Sustentável Local Integrado	<b>OE 1:</b> Aumentar a competitividade e a integração da base produtiva regional, fazendo uso dos instrumentos de fomento e do incentivo à inovação; <b>OE 2:</b> Planejar e fomentar atividades produtivas, articulando com os diversos atores sociais e econômicos, para a promoção do desenvolvimento regional; <b>OE 3:</b> Avaliar os resultados e impactos das políticas e programas públicos na região; e <b>OE 4:</b> Implementar estratégias que monitorem e impulsionem a execução das diretrizes, programas e projetos do PRDNE.
<b>20WQ</b> - Gestão de Políticas de Desenvolvimento Regional e Ordenamento Territorial	<b>OE 1:</b> Aumentar a competitividade e a integração da base produtiva regional, fazendo uso dos instrumentos de fomento e do incentivo à inovação; <b>OE 2:</b> Planejar e fomentar atividades produtivas, articulando com os diversos atores sociais e econômicos, para a promoção do desenvolvimento regional; <b>OE 3:</b> Avaliar os resultados e impactos das políticas e programas públicos na região; e <b>OE 4:</b> Implementar estratégias que monitorem e impulsionem a execução das diretrizes, programas e projetos do PRDNE.
<b>214S</b> - Estruturação e Dinamização de Atividades Produtivas	<b>OE 1:</b> Aumentar a competitividade e a integração da base produtiva regional, fazendo uso dos instrumentos de fomento e do incentivo à inovação; e <b>OE 2:</b> Planejar e fomentar atividades produtivas, articulando com os diversos atores sociais e econômicos, para a promoção do desenvolvimento regional.
<b>4640</b> - Capacitação de Recursos Humanos para a Competitividade	<b>OE 5:</b> Contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública, em sua área de atuação.
<b>8340</b> - Desenvolvimento da Rede Regional de Inovação	<b>OE 1:</b> Aumentar a competitividade e a integração da base produtiva regional, fazendo uso dos instrumentos de fomento e do incentivo à inovação; <b>OE 2:</b> Planejar e fomentar atividades produtivas, articulando com os diversos atores sociais e econômicos, para a promoção do desenvolvimento regional; <b>OE 3:</b> Avaliar os resultados e impactos das políticas e programas públicos na região; e <b>OE 4:</b> Implementar estratégias que monitorem e impulsionem a execução das diretrizes, programas e projetos do PRDNE.
<b>8917</b> - Fortalecimento das Administrações Locais	<b>OE 5:</b> Contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública, em sua área de atuação.

Com a finalidade de avaliar a integração entre os objetivos estratégicos elaborados pela Sudene e as peças estratégicas do Governo Federal, os objetivos estratégicos do PEI Sudene foram correlacionados com os Programas do PPA e suas Diretrizes, identificando, ainda os objetivos e metas do PPA, bem como os órgãos responsáveis por sua execução, e com os desafios propostos pela EFD.

Por último e considerando o PRDNE a principal peça de planejamento elaborada pela Sudene, buscou-se uma avaliação mais detalhada das relações entre o PRDNE e o PEI, identificando os eixos e programas do PRDNE que impactam em cada objetivo estratégico da Sudene, permitindo uma visualização direta dos responsáveis e uma alternativa já pactuada pela Sudene de estratégia de Execução. Na Figura 15, há o exemplo dessas correlações com os Programas do PPA, os Eixos do PRDNE e o Desafio da EFD com os objetivos estratégicos das dimensões de resultados para a sociedade e resultados para usuários, beneficiários e partes interessadas. A correlação completa pode ser encontrada no Sumário Executivo do PEI.

- Figura 15 -  
Correlação do PEI da Sudene com PPA, EFD e PRDNE

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROGRAMA PPA	EIXO PRDNE	DESAFIO EFD
RESULTADOS PARA A SOCIEDADE	Aumentar a competitividade e a integração da base produtiva regional, fazendo uso dos instrumentos de fomento e do incentivo à inovação	2217 - Desenvolvimento Regional, Territorial e Urbano  2212 - Melhoria do Ambiente de Negócios e da Produtividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento Social e Urbano</li> <li>Inovação</li> <li>Dinamização e Diversificação Produtiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover o crescimento sustentado do PIB per capita nacional;</li> <li>Aumentar a produtividade da economia brasileira;</li> <li>Aproveitar o potencial da força de trabalho, aumentando sua qualificação e empregabilidade;</li> <li>Alcançar uma integração econômica regional e global maior;</li> <li>Ampliar a competitividade do Brasil de forma a se aproximar das economias desenvolvidas;</li> <li>Ampliar os investimentos em infraestrutura; e</li> <li>Melhorar o desempenho logístico do País.</li> </ul>
	Planejar e fomentar atividades produtivas, articulando com os diversos atores sociais e econômicos, para a promoção do desenvolvimento regional	2217 - Desenvolvimento Regional, Territorial e Urbano  2205 - Conecta Brasil  5030 - Promoção da Cidadania	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento Social e Urbano</li> <li>Dinamização e Diversificação Produtiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover o crescimento sustentado do PIB per capita nacional;</li> <li>Aumentar a produtividade da economia brasileira;</li> <li>Aproveitar o potencial da força de trabalho, aumentando sua qualificação e empregabilidade;</li> <li>Alcançar uma integração econômica regional e global maior;</li> <li>Ampliar a competitividade do Brasil de forma a se aproximar das economias desenvolvidas; e</li> <li>Ampliar os investimentos em infraestrutura.</li> </ul>

- Figura 15 (continuação) -  
Correlação do PEI da Sudene com PPA, EFD e PRDNE

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROGRAMA PPA	EIXO PRDNE	DESAFIO EFD
RESULTADOS PARA USUÁRIOS, BENEFICIÁRIOS E PARTES INTERESSADAS	Avaliar os resultados e impactos das políticas e programas públicos na região	Todos os programas do PPA	Todos os eixos do PRDNE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover o crescimento sustentado do PIB per capita nacional;</li> <li>Aumentar a produtividade da economia brasileira;</li> <li>Aproveitar o potencial da força de trabalho, aumentando sua qualificação e empregabilidade;</li> <li>Alcançar uma integração econômica regional e global maior;</li> <li>Ampliar a competitividade do Brasil de forma a se aproximar das economias desenvolvidas;</li> <li>Ampliar os investimentos em infraestrutura; e</li> <li>Melhorar o desempenho logístico do País.</li> </ul>
	Implementar estratégias que monitorem e impulsionem a execução das diretrizes, programas e projetos do PRDNE	2217 - Desenvolvimento Regional, Territorial e Urbano 2219 - Mobilidade Urbana 2221 - Recursos Hídricos 2222 - Saneamento Básico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inovação</li> <li>Desenvolvimento Social e Urbano</li> <li>Segurança Hídrica e Conservação Ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover o crescimento sustentado do PIB per capita nacional;</li> <li>Aumentar a produtividade da economia brasileira;</li> <li>Aproveitar o potencial da força de trabalho, aumentando sua qualificação e empregabilidade;</li> <li>Alcançar uma integração econômica regional e global maior;</li> <li>Ampliar a competitividade do Brasil de forma a se aproximar das economias desenvolvidas; e</li> <li>Ampliar os investimentos em infraestrutura.</li> </ul>

- Figura 15 (continuação) -  
Correlação do PEI da Sudene com PPA, EFD e PRDNE

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROGRAMA PPA	EIXO PRDNE	DESAFIO EFD
RESULTADOS PARA USUÁRIOS, BENEFICIÁRIOS E PARTES INTERESSADAS	Contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública, em sua área de atuação	2217 - Desenvolvimento Regional, Territorial e Urbano  2201 - Brasil Moderniza	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inovação</li> <li>Desenvolvimento Institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar a governança do setor público, aumentando a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações de governo; e</li> <li>Ampliar a competitividade do Brasil de forma a se aproximar das economias desenvolvidas.</li> </ul>
	Consolidar o Condel como órgão superior de articulação e decisões estratégicas	2217 - Desenvolvimento Regional, Territorial e Urbano  5030 - Promoção da Cidadania	Desenvolvimento institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcançar uma integração econômica regional e global maior; e</li> <li>Melhorar a governança do setor público, aumentando a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações de governo.</li> </ul>

### 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.

#### 3.2.1 Composição da Alta Administração

A alta administração é composta pelos dirigentes máximos da Superintendência e das Diretorias de Administração (DAD), de Gestão de Fundos, Incentivos e de Atracção de Investimentos (DFIN) e de Planejamento e Articulação de Políticas (DPLAN).

Há, na estrutura da Superintendência, a previsão pela Lei nº 12.742, de 17 de dezembro de 2012, de uma quarta Diretoria, a Diretoria de Promoção do Desenvolvimento Sustentável, porém o cargo (CCE 101.15) não foi direcionado para compor a estrutura da Autarquia, e desta forma assim tratou o art. 18 do Decreto nº 11.056, de 2022: "As competências previstas no art. 13 serão exercidas pela Diretoria de Planejamento e Articulação de Políticas até a instalação da Diretoria de Promoção do Desenvolvimento Sustentável!". A composição das Diretorias pode ser encontrada no link [Sudene - Composição](#).

Deve-se registrar que a Sudene adota como modelo para sua atuação o tripé articulação, negociação, mobilização, representado pela Figura 16, a seguir.

- Figura 16 -  
Modelo de gestão da Sudene





### 3.2.2 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, de 2007 e Decreto nº 11.056, de 2022:

- O Regimento Interno da Sudene, disponível no site da Sudene por meio do [link Regimento Interno Sudene](#);
- O Planejamento Estratégico Institucional, disponível na versão de [Sumário Executivo](#);
- Os referenciais da Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR), atualizada pelo Decreto nº 9.810, de 2019;
- A proposta do PRDNE, cujo Projeto de Lei nº 6163, de 2019, está em tramitação no Congresso Nacional; e
- As orientações do Plano Plurianual (PPA), da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e da Lei Orçamentária Anual (LOA).

Mormente a presente condição do PRDNE, seus referenciais – eixos de atuação, espacialização e prioridades – já norteiam a execução dos processos e projetos da Sudene.

### 3.2.3 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 eficácia e eficiência de seus atos e efetividade dos resultados alcançados, baseando-se nos termos do Decreto nº 11.056, de 2022, e do Regimento Interno da Sudene, disponíveis no endereço eletrônico [Sudene - Competências, organograma e base jurídica](#).

Todas as unidades da Sudene contribuem para a integridade dos procedimentos organizacionais, com destaque para a Diretoria Colegiada, a Procuradoria Federal junto à Sudene, a Auditoria-Geral, a Ouvidoria, a Corregedoria, a Comissão de Ética, o Conselho Deliberativo e 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 sua gestão está sob responsabilidade da Ouvidoria e traz informações sobre a instituição e sobre as unidades e os instrumentos relativos a cada função da integridade organizacional, além de uma planilha com os principais riscos para a integridade e o estabelecimento de medidas de tratamento. O plano pode ser acessado na íntegra no [link Plano de Integridade da Sudene](#).

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 11.056, de 2022. Ademais, a Diretoria Colegiada conta em sua estrutura, com a orientação e os posicionamentos formais Unidade de Auditoria Interna Governamental – UAIG vinculada diretamente à Diretoria Colegiada da Sudene. Sempre que necessário, a UAIG também conta com a ajuda do controle interno, exercido pela Controladoria-Geral da União, e do controle externo, exercido pelo Tribunal de Contas da União. Esses mesmos mecanismos institucionais também são estendidos à unidade orçamentária do FDNE.

A Unidade de Auditoria Interna acompanha todas as atividades segundo o seu Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna - PAINT, 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 anterior, que trata dos Riscos, Oportunidades e Perspectivas.

### 3.2.3.1

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

A atividade correcional, até abril de 2022, era desenvolvida pela Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar e de Sindicância - CPADSIND, comissão instituída pela Portaria Sudene nº 84, de 17 de agosto de 2021, com a finalidade de realizar o juízo de admissibilidade nos procedimentos administrativos disciplinares em andamento na Sudene, sob a supervisão da Diretoria de Administração. Com a edição do Decreto nº 11.056, de 2022, criou-se a unidade de Corregedoria, vinculada à Diretoria Colegiada.

A posição final 2022 dos processos e atividades de correição em 2022 estão detalhados no quadro da página a seguir.

- Quadro 5 -  
Processos administrativos disciplinares a instaurar por situação atual

Processo	Tipo	Data da ciência	Situação em 31/12/2022
59335.000253/2016-10	Corregedoria: Processo Administrativo Disciplinar	12/05/2008	Arquivado em 27/10/2022
59336.000536/2021-19	Corregedoria: Processo Administrativo Disciplinar	11/03/2021	Assunto tratado no Processo nº 59336.001451/2022-39
59336.002335/2020-75	Corregedoria: Investigação Preliminar	08/03/2021	Processo arquivado após apreciação pela DC, em sua 451ª Reunião
59335.000081/2018-46	Corregedoria: Investigação Preliminar	22/02/2018	Aguardando publicação da Portaria CPAD
59336.000911/2022-10	Corregedoria: Processo de Sindicância Investigativa	16/06/2017	Aguardando constituição de Comissão PAD
59336.001451/2022-39	Corregedoria: Procedimento Geral	12/09/2022	Sugestão de apreciação e aprovação pela DC de Termo de Ajustamento de Conduta
59336.001809/2022-23	Corregedoria: Investigação Preliminar	13/06/2022	Concluído
59336.002523/2022-65	Corregedoria: Investigação Preliminar	10/08/2022	Em Andamento
59336.002612/2022-10	Corregedoria: Investigação Preliminar	Não se aplica	Concluído
59336.002668/2022-66	Corregedoria: Investigação Preliminar	01/12/2020	Arquivado em 22/12/2022
59336.003037/2021-83	Corregedoria: Processo de Sindicância Investigativa	CSIND: 12/02/2019 CPAD: 28/09/2022	Em Andamento
59336.004509/2022-04	Corregedoria: Investigação Preliminar	Não se aplica	Concluído

## 3.2.3.2

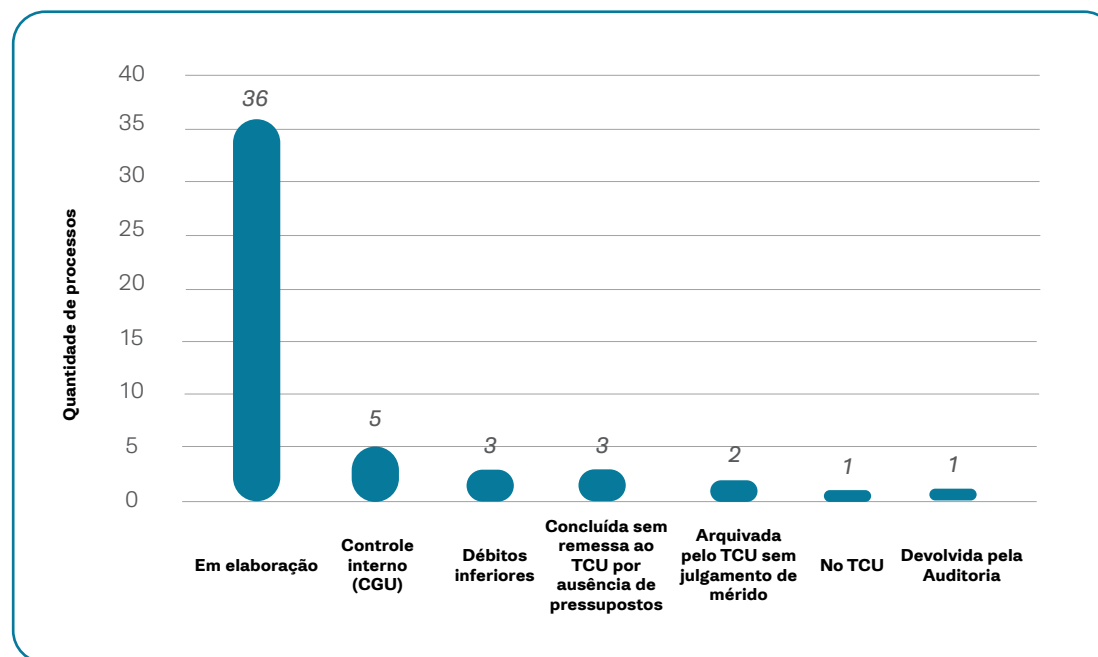
**Comissão Permanente de Tomada de Contas Especiais**

A Sudene tinha a sua Comissão Permanente de Tomada de Contas Especiais – CPTCE, constituída desde 2013, por meio da Portaria GAB nº 77, de 02 de setembro de 2013. Durante o ano de 2022, entretanto, algumas ações de gestão foram tomadas com o objetivo de cumprir as disposições presentes no Acórdão nº 1.556/2018 TCU-Plenário. Para tal, as seguintes ações foram providenciadas:

- o processo de TCE foi mapeado, visando a padronização e melhoria do processo;
- foram designados técnicos de outras unidades administrativas para a Comissão, estes exercendo suas atividades de forma parcial, conforme disposições da Portaria nº 23, de 14 de abril de 2022;
- a Comissão foi reformulada pela Portaria nº 128, de 15 de setembro de 2022, a qual incluiu as atribuições dos membros e do seu coordenador;
- a Sudene solicitou ao TCU, através do Ofício nº 3505/2022/GAB/SUDENE, dilação de prazo até 30/06/2023 para conclusão dos processos; e
- a alta gestão da Sudene tem acompanhado a evolução destes processos semanalmente e trimestralmente, tornando o tema pauta de reuniões do CGRC, bem como inserindo-o em seção específica nos Relatórios de Monitoramento Trimestrais, disponíveis na página [Sudene - Gestão Institucional](#).

Com as atividades realizadas ao longo de 2022, tem-se a seguinte situação dos processos de Tomada de Contas Especiais, espelhada do sistema e-TCE.

- Figura 17 -  
Situação dos processos de TCE do  
Acórdão nº 1.556/2018 TCU-Plenário



Fonte: CPTCE

Para os 36 (trinta e seis) processos que constam “Em elaboração”, a Comissão procedeu a análise de pressupostos, elaboração de demonstrativo de débitos, notificação das partes envolvidas e registro destes no sistema e-TCE, preenchendo as telas iniciais no sistema e-TCE, restando a emissão de relatório e o parecer da Auditoria Interna da Sudene.

### 3.2.3.3 Mapeamento de Processos

Em 2022, a Sudene firmou uma parceria com a Secretaria de Gestão/ME, representada pela Consultoria Executiva Simplificada (CEx-Simplifica), com o objetivo de contribuir para o mapeamento e o redesenho dos processos de contratações da Autarquia. Essa parceria foi firmada em junho de 2022, com base na priorização de processos aprovada na 3ª reunião do Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC).

A Sudene e a CEx-Simplifica realizaram um diagnóstico geral dos processos de contratação aplicados na Sudene, identificando pontos de melhoria. Com base neste diagnóstico, o processo de planejamento de dispensa e inexigibilidade de licitação foi selecionado para mapeamento e aperfeiçoamento, pois é considerado sensível para a Autarquia. Atualmente, as atividades referentes a este mapeamento estão em curso.

Além disso, a Sudene mapeou o processo de tomada de contas especiais, o que permitirá aos servidores compreender melhor as atividades, contribuir para sua otimização e garantir que sejam cumpridos de forma consistente e eficiente.

A parceria com a CEx-Simplifica e o mapeamento dos processos de contratações e de tomadas de contas especiais são exemplos da preocupação da Sudene em garantir a eficiência, transparência e integridade de suas ações, além de preparar sua equipe para um melhor desempenho.

### 3.2.4 Relacionamento com a sociedade

Como um canal de acesso ao cidadão, a Sudene dispõe, em sua estrutura organizacional, de uma unidade de Ouvidoria que tem como objetivo 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. Além das atri-

buições de recepção, seleção e tratamento adequado e resposta às reclamações, denúncias, solicitações, sugestões e elogios apresentados pelos cidadãos e/ou suas entidades representativas, a Ouvidoria é responsável pelo monitoramento da satisfação do usuário externo e dos serviços prestados pela Autarquia. A Ouvidoria é o canal que interliga a Sudene ao cidadão-usuário. As manifestações da sociedade, encaminhadas à Ouvidoria, permitem que a Sudene aprimore a prestação das atividades elencadas na sua Carta de Serviços. Trata-se, portanto, de essencial instrumento para a realização do controle social.

A interação com a sociedade é feita pelo setor através do sistema Fala.BR, da Plataforma Integrada de Ouvidorias e Acesso à Informação, da CGU. Os pedidos de informação ou manifestações de ouvidoria (reclamação, elogio, denúncia, sugestão, pedido de simplificação ou solicitação) podem ser registrados pelos cidadãos através do [Portal Fala.BR](#). Outrossim, a Ouvidoria da Sudene está disponível através do correio eletrônico ([ouvidoria@sudene.gov.br](mailto:ouvidoria@sudene.gov.br)); presencialmente, à Avenida Engenheiro Domingos Ferreira, nº 1967, 14º andar, Boa Viagem, Recife, Pernambuco; e via telefone, 2102-2028. Uma vez registrada, por quaisquer dos meios disponíveis, a demanda é encaminhada à área solucionadora, encarregando-se a Ouvidoria de fazer o monitoramento da resposta e, de sua posse, encaminhá-la ao cidadão.

No exercício de 2022, 106 demandas de usuários foram enviadas à Ouvidoria da Sudene. Dentre as quais, 42 foram pedidos de acesso à informação, regulados pela Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Ademais, foram realizadas 48 solicitações, 4 comunicações, 3 denúncias, 2 sugestões e 7 reclamações. Quanto às áreas solucionadoras, 19 demandas foram respondidas pela própria Ouvidoria, 30 pela CGIF, 15 foram encaminhadas à CGGP, a CGDS atendeu 5 e a CGDF, 9. A Biblioteca da Sudene solucionou 1, já a CGLF foi área solucionadora 4 vezes, a ASCOM 2 e a CGGI 1 vez.

Importante ressaltar, ademais, que, enquanto coadministradora do FNE, a Sudene assume a Ouvidoria do mesmo, tendo seu Ouvidor igual função, acumulada ao FNE. Nesse sentido, a Sudene exerce, através de sua Ouvidoria, a responsabilidade de fiscalização da instituição financeira coadministradora do fundo. De acordo com os dados fornecidos pelo Banco do Nordeste do Brasil (BNB), 269 manifestações foram recebidas pela Ouvidoria do FNE em de 2022.

A aferição da satisfação dos usuários dos serviços da Sudene é atribuição de responsabilidade da Ouvidoria. Com o objetivo de personalizar as perguntas de acordo com as particularidades dos serviços prestados, para que os resultados colhidos sejam dotados de um maior refinamento e possam traduzir diagnósticos de eventuais falhas para as quais serão dados os devidos tratamentos e posterior soluções, foram realizados três formulários distintos, através de ferramenta especializada, sendo um para os usuários dos recursos provenientes do FDNE, um para os beneficiários dos incentivos fiscais e outro para convênios. Essas pesquisas estão sintetizadas em [Relatório](#) e seus dados são disponíveis na página [Ouvidoria: satisfação dos usuários](#).

Ainda referente à satisfação dos usuários, a Sudene faz parte do [Ranking de serviços e órgãos do Governo Federal](#), tendo 14 de seus serviços integrados à ferramenta de Avaliação de Satisfação dos serviços disponibilizados pela Secretaria de Governo Digital. A Sudene recebeu nota final de 4,341, numa avaliação e 0 a 5, no referido ranking, considerando o período de avaliação de janeiro a dezembro de 2022, figurando na 6ª colocação em um ranking de 55 órgãos.

Além disso, a Ouvidoria tem realizado várias pesquisas internas com o intuito de melhorar as ações internas da Autarquia, incluindo pesquisa de satisfação, conforme [Relatório](#).

A Autarquia dispõe, também, de uma Assessoria de Comunicação Social e Marketing Institucional (Ascom), vinculada ao Gabinete da Superintendência. A unidade exerce atividades imprescindíveis à transparência de atos institucionais, à valorização da marca Sudene junto aos seus públicos de interesse e ao fortalecimento das estratégias organizacionais para o cumprimento da missão institucional. Para tanto, a assessoria desenvolve atividades técnicas nas áreas de Jornalismo, Publicidade, Marketing, Design, Relações Públicas e eventos, com atribuições específicas para cada uma destas áreas que integram o composto de comunicação organizacional.

A transparência dos atos da Sudene e a capacidade de transmitir valor agregado aos resultados operacionais da autarquia permeiam a atuação técnica da Ascom, através de várias atividades: produção de planos e programas de comunicação institucional; produção de matérias jornalísticas; prospecção de publicação de notícias na mídia; disparo diário para o público interno de *clipping* de notícias; produção de conteúdo multimídia (fotos, vídeos,



áudios, matérias especiais); construção de identidades visuais de produtos e serviços da Sudene; design gráfico; estratégias publicitárias de divulgação de conteúdo institucional; publicação de conteúdo nos perfis oficiais da Sudene em redes sociais (*Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Spotify, Flickr, Soundcloud*); realização de eventos; adoção de estratégias de *marketing* de conteúdo.

A Assessoria de Comunicação Social e *Marketing* Institucional também atua de modo especial para destacar a transparência dos atos da Autarquia e de sua gestão. Cabe à Ascom realizar a gestão de publicação de conteúdo no [Portal Sudene](#), tendo autoria sobre as informações de cunho jornalístico e sendo demandada pelas áreas técnicas quando da necessidade de atualização de informações sobre os instrumentos de ação da Sudene, divulgação de documentos e outros procedimentos operacionais previstos em lei. Esta parceria com as demais unidades da superintendência permite transparecer os atos administrativos, a produção técnica e demais dados sobre suas entregas à sociedade, obedecendo aos princípios da Lei nº 12.527, de 2011, a Lei de Acesso à Informação (LAI). O portal da Sudene está integrado à plataforma digital do Governo Federal.

A alta administração sempre se preocupou em adotar os princípios da transparência e *accountability*, promovendo a ampla acessibilidade dos dados da Sudene à sociedade, que podem ser acessados por meio da página Acesso à Informação, acessível no [link Sudene - Transparência e Prestação de Contas](#), que traz as principais informações de resultado da Sudene de forma unificada e seguindo as orientações da Instrução Normativa TCU nº 84, de 22 de abril de 2020, e da Decisão Normativa TCU nº 198, de 23 de março de 2022.

### 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 Planejamento Estratégico Institucional aprovado em 2021, já citado no tópico Estratégia deste capítulo, em especial no Painel de Indicadores e Metas e no Portfólio de Projetos Estratégicos.

A Sudene acompanha todos os seus projetos por meio do Sistema de Informação Gerencial da Sudene – SIGSudene, que utiliza a plataforma *Monday*® para realizar o acompanhamento sistemático e contínuo dos projetos da Instituição. Alguns dos principais ganhos obtidos com o SIGSudene, foram percebidos desde o primeiro ciclo de monitoramento trimestral, em especial a tempestividade para geração da informação e a possibilidade de extração dos dados de forma automatizada o que ocasionou na drástica diminuição de tempo para elaboração do relatório, que passou da média de 119 (cento e dezenove) dias (média referente aos últimos 7 (sete) relatórios publicados) para 11 (onze) dias. Além disso, houve também um grande salto no número de projetos monitorados sistematicamente, saindo de 228 (duzentos e vinte e oito) projetos no fim de 2021, para 739 (setecentos e trinta e nove) no final de 2022.

Para balizar a utilização do sistema, a Sudene publicou a [Metodologia de Gestão de Projetos](#), que foi aprovada na 436ª Reunião de Diretoria Colegiada da Sudene, onde são apresentados os principais conceitos, as responsabilidades tanto do escritório de projetos quanto dos gerentes de projeto, e um manual de uso do sistema em questão.

No decorrer de todo o exercício de 2022 foram monitorados 1.069 (um mil e sessenta e nove) projetos, dos quais 541 (quinhentos e quarenta e um) projetos foram concluídos e 28 (vinte e oito) cancelados. Trimestralmente são monitorados os projetos em andamento, os resultados da Gestão Orçamentária e Financeira e os resultados parciais e finais dos indicadores do PEI e das metas de desempenho institucional, que são apresentados na forma do Relatório de Monitoramento da Estratégia da Sudene, disponibilizados em [Sudene - Gestão Institucional](#), na seção Gestão de Projetos - Relatórios gerenciais.

#### 3.3.1 Resultados dos Projetos Estratégicos

Os principais projetos desenvolvidos pela Sudene e seus resultados no exercício de 2022 serão apresentados entre o Quadro 6 e o Quadro 11, conforme a vinculação com a Perspectiva e o Objetivo Estratégico do PEI. Serão apresentados apenas os projetos que se relacionam com as perspectivas de "resultados para a sociedade" e "resultados para usuários, beneficiários e partes interessadas", por serem as dimensões que demonstram entrega direta para a sociedade e partes interessadas da Sudene.

- Quadro 6 -  
Principais projetos vinculados  
ao Objetivo Estratégico 1

Perspectiva: Resultados para a Sociedade

Objetivo Estratégico 1: Aumentar a competitividade e a integração da base produtiva regional, fazendo uso dos instrumentos de fomento e do incentivo à inovação

<b>Projeto</b>	Apoio à Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação	<b>Projeto</b>	Diagnósticos de Competitividade
<b>Objetivo do projeto</b>	Promover as ações, estratégias e iniciativas, inclusive estudos e pesquisas, que contribuam para o aumento da competitividade da atividade econômica e do bem estar social, por meio do desenvolvimento, direto e indireto, de prospecções e parcerias institucionais para tanto.	<b>Objetivo do projeto</b>	Impulsionar o desenvolvimento, o dinamismo, o aumento da competitividade, além do aproveitamento de eventuais sinergias regionais existentes, com ênfase nos principais polos dos setores na área de abrangência da Sudene, tanto nas etapas de produção quanto de comercialização, como de atividades correlatas que sejam impactadas direta ou indiretamente nas cidades-polo e localidades vizinhas.
<b>Unidade responsável</b>	DPLAN/CGEP	<b>Unidade responsável</b>	DPLAN/CGEP
<b>Parceiros institucionais</b>	MCTI, FINEP, CNPq, Fundações de Amparo à Pesquisa e Sebrae	<b>Parceiros institucionais</b>	Consórcio América Fato
<b>Valor total</b>	R\$ 6 milhões	<b>Valor total</b>	R\$ 2.243.385,00
<b>Principais resultados alcançados</b>	Foram celebrados 9 acordos de cooperação técnica que estão viabilizando a aplicação de 1,5% dos recursos oriundos do retorno das operações do FDNE. Serão ainda celebrados os termos de outorga de subvenção econômica, instrumento que materializará a utilização dos recursos pelas startups constituídas com o objetivo de desenvolver cerca de 111 ideias inovadoras na área de atuação da Sudene.	<b>Principais resultados alcançados</b>	Foram contratados dois estudos setoriais, que estão em elaboração, voltados para os setores Textil e de Calçados, cuja previsão de entrega de resultados é o primeiro semestre de 2023.

- Quadro 6 (continuação) -  
Principais projetos vinculados  
ao Objetivo Estratégico 1

Perspectiva: Resultados para a Sociedade

Objetivo Estratégico 1: Aumentar a competitividade e a integração da base produtiva regional, fazendo uso dos instrumentos de fomento e do incentivo à inovação

<b>Projeto</b>	Produção Sustentável de Bioinsumos do Nordeste - Pro-BioNE	<b>Projeto</b>	Estudo de Georreferenciamento das empresas incentivadas na área de atuação da Sudene
<b>Objetivo do projeto</b>	Implantar 03 unidades de produção de Bioinsumos em três estados do Nordeste, com foco em Bioeconomia, formando Arranjos Ecoprodutivos Locais (AEPLs).	<b>Objetivo do projeto</b>	Examinar a abrangência geográfica, identificando o alcance da política pública de incentivo fiscal de redução do imposto de renda pessoa jurídica no processo de interiorização.
<b>Unidade responsável</b>	DPLAN/CGDS	<b>Unidade responsável</b>	DPLAN/CGEP
<b>Parceiros institucionais</b>	ITCBio - Proposta em análise	<b>Parceiros institucionais</b>	-
<b>Valor total</b>	R\$ 10.800.000,00	<b>Valor total</b>	-
<b>Principais resultados alcançados</b>	Plano de trabalho ajustado pelo ITCBio e em análise técnica pela equipe da Sudene. Após aprovação do plano de trabalho, será assinado o termo de fomento entre a Sudene e o ITCBio para execução do projeto.	<b>Principais resultados alcançados</b>	O projeto foi concluído no início de 2022 com a elaboração do Estudo pela equipe técnica da DPLAN/CGEP.

- Quadro 6 (continuação) -  
Principais projetos vinculados  
ao Objetivo Estratégico 1

Perspectiva: Resultados para a Sociedade

Objetivo Estratégico 1: Aumentar a competitividade e a integração da base produtiva regional, fazendo uso dos instrumentos de fomento e do incentivo à inovação

<b>Projeto</b>	IDEB como Instrumento Direcionador Regional das Políticas Públicas da Educação – 2021	<b>Projeto</b>	SIGMapas
<b>Objetivo do projeto</b>	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.	<b>Objetivo do projeto</b>	Apoiar o planejamento e monitoramento integrado, em sistema georreferenciado, dos instrumentos legais, projetos, convênios e ações da Sudene, bem como outras temáticas relacionadas ao desenvolvimento regional, visando a otimização da tomada de decisão.
<b>Unidade responsável</b>	DPLAN/CGEP	<b>Unidade responsável</b>	DPLAN/CGEP
<b>Parceiros institucionais</b>	-	<b>Parceiros institucionais</b>	-
<b>Valor total</b>	-	<b>Valor total</b>	R\$ 49.073,84
<b>Principais resultados alcançados</b>	O projeto foi concluído no início de 2022 com a elaboração do Estudo pela equipe técnica da DPLAN/CGEP. O estudo conclui que o IDEB apresenta resultados aparentemente estagnados na área de atuação da Sudene, e que as desigualdades regionais e locais ainda são persistentes e está disponível para consulta na página de <a href="#">Estudos e Avaliações</a> .	<b>Principais resultados alcançados</b>	O projeto desenvolveu e publicou a versão de consulta avançada, que permite ao usuário do sistema a aquisição de dados e realização de análises espaciais nas camadas armazenadas. O Sistema está disponível para consulta em <a href="#">SIGMapas</a> .



- Quadro 7 -  
Principais projetos vinculados  
ao Objetivo Estratégico 2

Perspectiva: Resultados para a Sociedade

Objetivo Estratégico 2: Planejar e fomentar atividades produtivas, articulando com os diversos atores sociais e econômicos, para a promoção do desenvolvimento regional

<b>Projeto</b>	Projeto piloto para implantação de área demonstrativa de tecnologias para cidades inteligentes em Campina Grande	<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>Objetivo do projeto</b>	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.	<b>Objetivo do projeto</b>	Melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados no manejo dos resíduos nas áreas urbana e rural, de acordo com a legislação relacionada ao tema, implementando soluções inovadoras e tecnológicas no tratamento dos resíduos e mitigando o passivo ambiental na área de atuação da Sudene.
<b>Unidade responsável</b>	DPLAN/CGCP	<b>Unidade responsável</b>	DPLAN/CGCP
<b>Parceiros institucionais</b>	ABDI Cidades Inteligentes	<b>Parceiros institucionais</b>	Consórcio Intermunicipal para o Desenvolvimento Ambiental Sustentável do Norte de Minas – CODANORTE
<b>Valor total</b>	R\$ 1.998.021,94	<b>Valor total</b>	R\$ 725.810,00
<b>Principais resultados alcançados</b>	A instalação dos equipamentos no município foi concluída em novembro de 2021 e os servidores municipais foram capacitados para operar e desenvolver ações integradas de políticas públicas. Em 2022 foram realizadas duas visitas guiadas para prefeituras interessadas em conhecer a área de demonstração. Em 2023 serão realizados eventos e campanhas de divulgação aos municípios e empresários interessados nas tecnologias ao longo do ano de 2022.	<b>Principais resultados alcançados</b>	O PIGIRS foi concluído em 2022, tendo sido realizado diagnóstico técnico participativo da gestão intermunicipal de resíduos sólidos, prognóstico contendo as metas, programas e ações da gestão intermunicipal de resíduos sólidos e o planejamento das ações e a publicação e divulgação do PIGIRS do CODANORTE, além da Conferência Regional para Divulgação e Finalização do PIGIRS. O Documento está disponível na página do <a href="#">Codanorte</a> .

- Quadro 7 (continuação) -  
Principais projetos vinculados  
ao Objetivo Estratégico 2

Perspectiva: Resultados para a Sociedade

Objetivo Estratégico 2: Planejar e fomentar atividades produtivas, articulando com os diversos atores sociais e econômicos, para a promoção do desenvolvimento regional

<b>Projeto</b>	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	<b>Projeto</b>	Fortalecimento da rede de cidades intermediárias da área de atuação da Sudene - G-52
<b>Objetivo do projeto</b>	Planejar ações estratégicas para as Bacias Hidrográficas mais importantes do Nordeste.	<b>Objetivo do projeto</b>	Melhorar o planejamento urbano e territorial integrado entre 52 cidades intermediárias priorizadas pela Sudene, com base nos princípios da Nova Agenda Urbana.
<b>Unidade responsável</b>	DPLAN/CGCP	<b>Unidade responsável</b>	DPLAN/CGCP
<b>Parceiros institucionais</b>	Consórcio RHA-TECHNE-VERTRAG	<b>Parceiros institucionais</b>	ONU Habitat e PNUD
<b>Valor total</b>	R\$ 1.068.023,90	<b>Valor total</b>	US\$ 309.985,00
<b>Principais resultados alcançados</b>	Foi finalizado o Estudo de Complexidade Econômica (Produtos 1, 2 e 3) e a Análise Integrada de Políticas Públicas da Bacia Hidrográfica do Rio Parnaíba (Produto 5) e se encontra em fase de análise para posterior aprovação da equipe técnica da Sudene a Análise Integrada das Políticas Públicas da Bacia São Francisco e PISF (Produto 4) e dos Planos de Ação Estratégicos das Bacias Hidrográficas da Bacia São Francisco e PISF do Rio Parnaíba (Produtos 6 e 7), além da Complementação dos Estudos de Complexidade Econômica - referencial teórico (Produto 8) e dos Documentos Publicáveis com os resultados do Projeto (Produto 9).	<b>Principais resultados alcançados</b>	Neste exercício foram executadas a avaliação e priorização das necessidades de capacitação do setor público do conjunto de cidades priorizadas; os 5 módulos de capacitação para o desenvolvimento de capacidades do setor público das 52 cidades priorizadas, totalizando 90h e com participação de 41 municípios; realização do Desafio de Inovação em Cidades Inteligentes e Sustentáveis e Governos Digitais e o evento final de encerramento do projeto, com a premiação do vencedor no Desafio e com a apresentação dos resultados dos produtos construídos de maneira compartilhada, além da assinatura de Carta de Adesão à rede, com 15 adesões.

- Quadro 7 (continuação) -  
Principais projetos vinculados  
ao Objetivo Estratégico 2

Perspectiva: Resultados para a Sociedade

Objetivo Estratégico 2: Planejar e fomentar atividades produtivas, articulando com os diversos atores sociais e econômicos, para a promoção do desenvolvimento regional

<b>Projeto</b>	Revisão do Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste – PRDNE	<b>Projeto</b>	Rede Macroalgas Nordeste
<b>Objetivo do projeto</b>	Atualizar o PRDNE aprovado pelo Condel/Sudene em 2019 e submeter nova minuta de projeto de lei do PRDNE para o PPA 2024-2027.	<b>Objetivo do projeto</b>	Estruturar a produção de macroalgas na região Nordeste, através da análise e desburocratização de legislações vigentes, bem como ações de fomento à organização da atividade produtiva na Região.
<b>Unidade responsável</b>	DPLAN/CGCP	<b>Unidade responsável</b>	DPLAN/CGDS
<b>Parceiros institucionais</b>	-	<b>Parceiros institucionais</b>	Pesquisadores e produtores de macroalgas, IBAMA e Secretaria de Aquicultura e Pesca do Ministério de Aquicultura e Pesca.
<b>Valor total</b>	-	<b>Valor total</b>	-
<b>Principais resultados alcançados</b>	Foi realizada uma consulta pública aos Governos Estaduais e Prefeituras do G-52 com intuito de receber a indicação dos projetos estratégicos para o desenvolvimento da região, cujos dados serão analisados e subsidiarão a composição da carteira de projetos estratégicos do PRDNE 2024 -2027. Além disso, a Sudene participou de 4 eventos de articulação para subsidiar a regionalização do PPA 2024-2027, com a participação do ME, do MDR e das três Superintendências de Desenvolvimento.	<b>Principais resultados alcançados</b>	A Sudene tem desenvolvido ações para o fomento da atividade produtiva na região e para a criação e manutenção de uma rede permanente de produtores de macroalgas e compradores de matéria prima nacionais e internacionais, agrupando os diversos produtores e pesquisadores de macroalgas e buscando sistematizar a produção das espécies existentes.

- Quadro 7 (continuação) -  
Principais projetos vinculados  
ao Objetivo Estratégico 2

Perspectiva: Resultados para a Sociedade

Objetivo Estratégico 2: Planejar e fomentar atividades produtivas, articulando com os diversos atores sociais e econômicos, para a promoção do desenvolvimento regional

<b>Projeto</b>	Plano de Aviação	<b>Projeto</b>	Colheita mecanizada da palma forrageira
<b>Objetivo do projeto</b>	Apresentar uma estratégia de integração da malha aérea do Nordeste para impulsionar o desenvolvimento regional.	<b>Objetivo do projeto</b>	Apoiar o desenvolvimento de um projeto para a fabricação de uma máquina colheitadeira visando a automatizar a colheita da palma forrageira na região.
<b>Unidade responsável</b>	DPLAN/CGCP	<b>Unidade responsável</b>	DPLAN/CGEP
<b>Parceiros institucionais</b>	-	<b>Parceiros institucionais</b>	Embrapii, Cimatec, ABIMAQ e Universidades
<b>Valor total</b>	-	<b>Valor total</b>	-
<b>Principais resultados alcançados</b>	A Sudene elaborou estudo e propôs novas rotas de aviação regional, que foi apresentada ao Ministério de Infraestrutura, à ANAC, às prefeituras e às principais companhias aéreas nacionais.	<b>Principais resultados alcançados</b>	Atualmente, duas empresas estão desenvolvendo a colheitadeira, a Casale, do estado de São Paulo e a Laboremos, da Paraíba.

- Quadro 7 (continuação) -  
Principais projetos vinculados  
ao Objetivo Estratégico 2

Perspectiva: Resultados para a Sociedade

Objetivo Estratégico 2: Planejar e fomentar atividades produtivas, articulando com os diversos atores sociais e econômicos, para a promoção do desenvolvimento regional

<b>Projeto</b>	Diagnóstico da cadeia leiteira da bacia do Rio Piranhas-Açu	<b>Projeto</b>	Projeto Melhoramento Genético da Palma Forrageira
<b>Objetivo do projeto</b>	Conhecer os sistemas de produção da bovinocultura de leite, seus aspectos zootécnicos e gerenciais, para propor soluções de manejo adequadas para os diversos sistemas produtivos, adequando-os às condições edafo-climáticas da bacia hidrográfica do Rio Piranhas-Açu.	<b>Objetivo do projeto</b>	Realizar pesquisas e desenvolvimento tecnológico com a palma forrageira e seus resultados se destinam ao fortalecimento da atividade pecuária no Semiárido por meio de ações de melhoramento genético e controle de pragas e doenças da cultura.
<b>Unidade responsável</b>	DPLAN/CGEP	<b>Unidade responsável</b>	DPLAN/CGEP
<b>Parceiros institucionais</b>	Instituto Nacional do Semiárido - INSA	<b>Parceiros institucionais</b>	Instituto Nacional do Semiárido - INSA
<b>Valor total</b>	R\$ 298.932,28	<b>Valor total</b>	R\$ 479.849,09
<b>Principais resultados alcançados</b>	A vigência do projeto é de 36 meses, inclusos 6 meses para obrigações acessórias/administrativas, com entrega de produtos prevista para out/2023.	<b>Principais resultados alcançados</b>	A vigência do projeto é de 42 meses, inclusos 6 meses para obrigações acessórias/administrativas, com entrega de produtos prevista para abril/2024.



- Quadro 7 (continuação) -  
Principais projetos vinculados  
ao Objetivo Estratégico 2

Perspectiva: Resultados para a Sociedade

Objetivo Estratégico 2: Planejar e fomentar atividades produtivas, articulando com os diversos atores sociais e econômicos, para a promoção do desenvolvimento regional

<b>Projeto</b>	Projeto Nutrição da Palma Forrageira no Semiárido do Brasil	<b>Projeto</b>	Carteira de Projetos Estruturadores que contribua para o desenvolvimento sustentável e a construção de um ambiente de recuperação econômica de Feira de Santana até 2035
<b>Objetivo do projeto</b>	Contribuir para superar uma das maiores dificuldades na adoção da palma forrageira como cultura de larga escala em toda a região, que é o seu manejo quanto à nutrição da planta.	<b>Objetivo do projeto</b>	Elaboração de uma Carteira de Projetos Estruturadores que contribua para o desenvolvimento sustentável e a construção de um ambiente de recuperação econômica de Feira de Santana até 2035.
<b>Unidade responsável</b>	DPLAN/CGEP	<b>Unidade responsável</b>	DPLAN/CGCP
<b>Parceiros institucionais</b>	Instituto Nacional do Semiárido - INSA	<b>Parceiros institucionais</b>	Consórcio CONCREMAT-TESE
<b>Valor total</b>	R\$ 719.484,90	<b>Valor total</b>	R\$ 1.662.000,00
<b>Principais resultados alcançados</b>	A vigência do projeto é de 54 meses, inclusos 6 meses para obrigações acessórias/administrativas, com entrega de produtos prevista para após junho/2026.	<b>Principais resultados alcançados</b>	Plano de Trabalho, plano de mobilização e plano de comunicação elaborados. Capacitação para o núcleo gestor e agentes locais, oficina de identificação das fragilidades e oportunidades realizadas e documento "Alinhamento das oportunidades para o Desenvolvimento econômico sustentável de Feira de Santana com a Agenda 2030" elaborado.

**- Quadro 8 -**  
Principais projetos vinculados  
ao Objetivo Estratégico 3

**Resultados para Usuários, Beneficiários e Partes Interessadas**

**Objetivo Estratégico 3: Avaliar os resultados e impactos das políticas e programas públicos na região**

<b>Projeto</b>	Avaliações do 1º Ciclo referente à Portaria Interministerial MDR/ME nº 7/2020	<b>Projeto</b>	Avaliação de Políticas Públicas: 1) Impacto da Cota-Parte Municipal do ICMS na Educação; 2) Educação Infantil: Oferta, Demanda e Medidas de Qualidade; 3) Nordeste Pacífico
<b>Objetivo do projeto</b>	Realizar a avaliação dos impactos econômicos e sociais decorrentes da aplicação dos recursos do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste - FNE, de forma a permitir a aferição da eficácia, da eficiência, da efetividade e do retorno econômico e social da aplicação desses recursos na área de atuação da Sudene.	<b>Objetivo do projeto</b>	Avaliar: (i) 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; (ii) Os efeitos da Educação 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 (iii) 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.
<b>Unidade responsável</b>	DPLAN/CGEP	<b>Unidade responsável</b>	DPLAN/CGEP
<b>Parceiros institucionais</b>	Universidade Federal de Viçosa – UFV	<b>Parceiros institucionais</b>	Universidade Federal do Ceará - UFC
<b>Valor total</b>	R\$ 399.945,00	<b>Valor total</b>	R\$ 480.600,00
<b>Principais resultados alcançados</b>	O projeto teve grandes avanços no exercício de 2022, tendo sido entregues e aprovados três produtos relativos a Avaliações de Políticas Públicas. O projeto tem previsão de conclusão no primeiro trimestre de 2023.	<b>Principais resultados alcançados</b>	O projeto foi concluído no exercício de 2022, tendo sido entregues e aprovados, ao longo de todo o projeto, 17 produtos, sendo 10 Estudos, 4 Avaliações de Políticas Públicas e 3 Sumários Executivos. Os produtos elaborados estão disponíveis na página <a href="#">Estudos e Avaliações</a> .

**- Quadro 8 -**  
Principais projetos vinculados  
ao Objetivo Estratégico 3

**Resultados para Usuários, Beneficiários e Partes Interessadas**

**Objetivo Estratégico 3: Avaliar os resultados e impactos das políticas e programas públicos na região**

<b>Projeto</b>	Avaliação de Políticas Públicas: Efeitos do Programa Cisternas 1ª Água (PC1) sobre indicadores de mercado de trabalho e de Saúde dos beneficiados	<b>Projeto</b>	Avaliação dos Incentivos Fiscais na área de atuação da Sudene referente à Portaria MDR nº 3.145/2019
<b>Objetivo do projeto</b>	Avaliar os efeitos do Programa Cisternas 1ª Água por meio de indicadores de mercado de trabalho e de saúde dos beneficiados.	<b>Objetivo do projeto</b>	Realizar a avaliação dos resultados obtidos e dos impactos econômicos e sociais decorrentes da fruição dos incentivos fiscais de redução do imposto sobre a renda e adicionais não restituíveis e de reinvestimento na área de atuação da Sudene.
<b>Unidade responsável</b>	DPLAN/CGEP	<b>Unidade responsável</b>	DPLAN/CGEP
<b>Parceiros institucionais</b>	Universidade Federal de Pernambuco - UFPE	<b>Parceiros institucionais</b>	Universidade Federal do Ceará - UFC
<b>Valor total</b>	R\$ 384.000,00	<b>Valor total</b>	R\$ 448.300,00
<b>Principais resultados alcançados</b>	O projeto foi concluído no exercício de 2022, tendo sido entregues e aprovados, ao longo de todo o projeto, 4 produtos, sendo 2 Avaliações de Políticas Públicas e 2 Sumários Executivos. Tais documentos estão disponíveis na página do <a href="#">TED n. 17/2020</a> .	<b>Principais resultados alcançados</b>	O projeto está em fase de celebração do TED junto à UFC e os resultados estão previstos para o exercício de 2023.

**- Quadro 9 -**  
Principais projetos vinculados  
ao Objetivo Estratégico 4

**Resultados para Usuários, Beneficiários e Partes Interessadas**

**Objetivo Estratégico 4: Implementar estratégias que monitorem e impulsionem a execução das diretrizes, programas e projetos do PRDNE**

<b>Projeto</b>	Projeto de Desenvolvimento Federativo	<b>Projeto</b>	Estudo sobre as condições de Saneamento Básico nos Municípios do G-52
<b>Objetivo do projeto</b>	Promover a integração das políticas públicas nos municípios abrangidos pelo projeto; fortalecer a capacidade institucional das Prefeituras na gestão de finanças, desenvolvimento de pessoal e planejamento; e promover a qualificação técnica para o desenvolvimento produtivo dos municípios integrantes.	<b>Objetivo do projeto</b>	Levantar a situação do saneamento básico nestes municípios, analisando os principais aspectos do setor, para subsidiar a implantação do Projeto G-52.
<b>Unidade responsável</b>	DPLAN/CGCP	<b>Unidade responsável</b>	DPLAN/CGEP
<b>Parceiros institucionais</b>	INSA, ABDI, SEAF, BNB, DNOCS, AGRONORDESTE, CEF, MDR, SEBRAE, MAPA e MCOM	<b>Parceiros institucionais</b>	-
<b>Valor total</b>	-	<b>Valor total</b>	-
<b>Principais resultados alcançados</b>	A Sudene selecionou 66 municípios da sua área de atuação e constituiu, para cada Estado de sua área de atuação, uma Célula de Desenvolvimento Federativo, composta por 6 municípios e um conjunto de instituições que têm o potencial de desenvolver políticas e projetos nesses territórios. Foram realizados 11 eventos de lançamento em cada CDF com o objetivo de ampliar a participação das prefeituras, apresentar os diagnósticos elaborados pela Sudene para cada CDF e apresentar as ações de cada instituição da força tarefa nos territórios. Entre os principais resultados já alcançados no âmbito do PDF, pode-se citar a realização do Primeiro Ciclo de Capacitação, em parceria com a Secretaria de Assuntos Federativos da Presidência da República, com a realização de 6 capacitações, com mais de 300 participantes de 55 municípios; instalação de 24 pontos de conectividade rural, em parceria com o MAPA; e articulação junto ao MCOM para instalação de pontos de conectividade rural, com a proposta de 39 endereços encaminhados ao Ministério para instalação.	<b>Principais resultados alcançados</b>	O estudo está em fase de elaboração pela equipe técnica da DPLAN/CGEP.

- Quadro 10 -  
Principais projetos vinculados  
ao Objetivo Estratégico 5

## Resultados para Usuários, Beneficiários e Partes Interessadas

## Objetivo Estratégico 5: Contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública, em sua área de atuação

<b>Projeto</b>	Programa + Gestão Municipal
<b>Objetivo do projeto</b>	Promover o fortalecimento das administrações públicas municipais da área de atuação da Sudene, por meio da capacitação de servidores municipais.
<b>Unidade responsável</b>	DPLAN/CGDS
<b>Parceiros institucionais</b>	Núcleo de Telessaúde da Universidade Federal de Pernambuco (NUTES/UFPE)
<b>Valor total</b>	R\$ 969.572,00
<b>Principais resultados alcançados</b>	Realização de 4 webinars da série “Inovação e Desenvolvimento Territorial”, com as seguintes temáticas: Energia Solar; Empreendedorismo Rural, Saúde Digital e Inovação e Indústria NE4.0.



**- Quadro 11 -**  
Principais projetos vinculados  
ao Objetivo Estratégico 6

Perspectiva: Resultados para a Sociedade

Objetivo Estratégico 6: Consolidar o Condel da Sudene como órgão superior de articulação e decisões estratégicas

<p><b>Projeto</b></p> <p>Projeto Condel + Forte</p>	<p><b>Objetivo do projeto</b></p> <p>Fortalecer o Conselho Deliberativo da Sudene; realizar 4 reuniões anuais; e aumentar a participação dos conselheiros.</p>	<p><b>Unidade responsável</b></p> <p>CGGI, GAB e ASCOM</p>	<p><b>Parceiros institucionais</b></p> <p>MDR, ME e demais conselheiros do Condel</p>	<p><b>Valor total</b></p> <p>-</p>	<p><b>Principais resultados alcançados</b></p> <p>Realização de uma reunião ordinária do Condel/Sudene e de duas reuniões ordinárias do Comitê Técnico de Acompanhamento do Fundo de Financiamento do Nordeste (FNE), vinculado ao Condel/Sudene.</p>
<p><b>Projeto</b></p> <p>Comunicação forte, Sudene ativa</p>	<p><b>Objetivo do projeto</b></p> <p>Aperfeiçoar as atividades de comunicação social e fortalecer a marca da Sudene junto à sociedade.</p>	<p><b>Unidade responsável</b></p> <p>ASCOM</p>	<p><b>Parceiros institucionais</b></p> <p>-</p>	<p><b>Valor total</b></p> <p>-</p>	<p><b>Principais resultados alcançados</b></p> <p>197 matérias produzidas no Portal Sudene e intranet, 241 edições do Monitor de Notícias, 69 sugestões de pauta enviadas à imprensa, 210 publicações em veículos nos 11 estados, 51 vídeos de reportagens especiais e entrevistas, 16 vídeos de destaque da semana, 6 vídeos da série vídeos perfis da Sudene, 560 produções publicitárias, 3 cartilhas especiais, 32 cards datas comemorativas e 32 eventos realizados no ano de 2022.</p>
<p><b>Projeto</b></p> <p>Comitê Provisório do Condel - Irresignação Semiárido 2021</p>	<p><b>Objetivo do projeto</b></p> <p>Acompanhar a gestão das medidas, inclusive as do Comitê Técnico Provisório do Condel, relacionadas com a análise dos recursos/argumentações técnicas interpostas junto à Sudene, como irresignação à exclusão de municípios da região semiárida conforme relatório de atualização da delimitação do semiárido, aprovado pela Resolução Condel nº 150/2021.</p>	<p><b>Unidade responsável</b></p> <p>DPLAN/CGEP</p>	<p><b>Parceiros institucionais</b></p> <p>PI, CE, RN, PB, PE, AL, SE, BA e MG</p>	<p><b>Valor total</b></p> <p>-</p>	<p><b>Principais resultados alcançados</b></p> <p>Foi criado, em 2022, o Comitê Provisório do Condel - Irresignação Semiárido 2021, que analisou 12 manifestações de entidades, porém, foi concedido o alargamento do prazo para recebimento de novas irresignações até 31/03/2023 e para funcionamento do Comitê até 31/06/2022, conforme <a href="#">Resolução Condel/Sudene nº 163, de 15 de dezembro de 2022</a>.</p>

### 3.3.2 Gestão de Incentivos Fiscais

Os incentivos e benefícios fiscais e financeiros administrados pela Sudene são considerados instrumentos de ação da Autarquia e têm como objetivo estimular 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.

Os incentivos e benefícios fiscais e financeiros pela Sudene são:

- Isenção do Imposto sobre a Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ), que beneficia as pessoas jurídicas titulares de projetos de implantação, modernização, ampliação ou diversificação de empreendimentos, protocolizados até 31/12/2023, com a isenção do IRPJ, inclusive adicionais não-restituíveis, pelo prazo de 10 (dez) anos, para as atividades de fabricação de máquinas, equipamentos, instrumentos e dispositivos baseados em tecnologia digital, voltados para o Programa de Inclusão Digital;
- Redução de 75% (setenta e cinco por cento) do Imposto sobre a Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ), que beneficia as pessoas jurídicas titulares de projetos de implantação, modernização, ampliação ou diversificação de empreendimentos, protocolizados até 31/12/2023, com a redução de 75% (setenta e cinco por cento) do IRPJ, inclusive adicionais não-restituíveis, pelo prazo de 10 (dez) anos; e
- Reinvestimentos do Imposto sobre a Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ), que beneficia as pessoas jurídicas com empreendimentos em operação na área de atuação da Sudene, com o reinvestimento de 30% (trinta por cento) do IRPJ devido, em projetos de modernização ou complementação de equipamento, até o ano de 2023.

Todas as informações gerenciais sobre os incentivos e benefícios fiscais e financeiros administrados pela Sudene estão disponíveis no site da Sudene, no endereço [Sudene - Incentivos Fiscais](#).

No exercício de 2022, a Diretoria Colegiada da Sudene aprovou 449 (quatrocentos e quarenta e nove) pleitos de incentivos fiscais, distribuídos entre os benefícios de Redução de 75% do IRPJ, com 382 pleitos e de Reinvestimento do de 30% do IRPJ, com 67 pleitos, detalhados no gráfico a seguir.

Esses incentivos trouxeram investimentos no montante de R\$ 22,6 bilhões e contribuíram para a geração e/ou manutenção de 213.623 empregos diretos e indiretos, como será detalhado adiante.

- Tabela 2 -  
Pleitos aprovados por Unidade da Federação

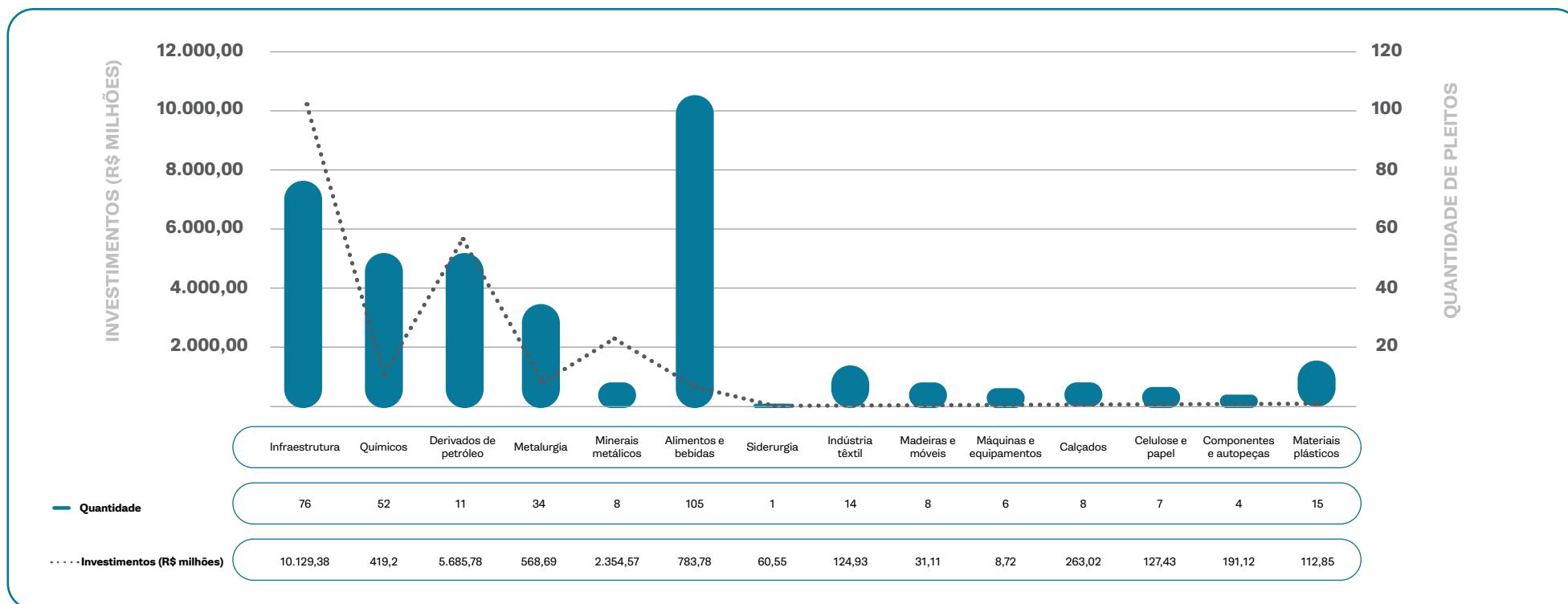
Estados	Redução de 75% do IRPJ	Reinvestimento de 30% do IRPJ	Isenção do IRPJ	Total de Pleitos	Investimentos (R\$ milhões)
Alagoas	18	2	-	20	2.375,8
Bahia	90	11	-	101	7.847,9
Ceará	53	12	-	65	1.556,8
Espírito Santo	47	8	-	55	1.125,6
Maranhão	12	3	-	15	934,6
Minas Gerais	35	6	-	41	4.463,5
Paraíba	17	4	-	21	788,3
Pernambuco	60	11	-	71	2.017,4
Piauí	11	3	-	14	662,3
Rio Grande do Norte	17	4	-	21	440,3
Sergipe	22	3	-	25	397,4
<b>TOTAL</b>	<b>382</b>	<b>67</b>	<b>-</b>	<b>449</b>	<b>22.609,9</b>

Fonte: Sudene/DFIN/CGIF/CIE

Ao total, foi informada a realização de investimento pelas empresas incentivadas da ordem de R\$ 22,6 bilhões em seus empreendimentos, em sua maioria visando a implantação de novos empreendimentos e a modernização de empreendimentos já instalados.

Por setores considerados prioritários, definidos pelo Decreto nº 4.213, de 26 de abril 2002, o de Infraestrutura, com 76 processos aprovados, totalizando R\$ 10,1 bilhões em investimento, foi mais uma vez responsável pelo maior volume de investimentos, destacando-se os empreendimentos de energia, com investimentos de R\$ 5,9 bilhões e de telecomunicações, com investimentos de R\$ 2,2 bilhões.

- Figura 18 -  
Incentivos fiscais - investimentos totais e número de pleitos por setor



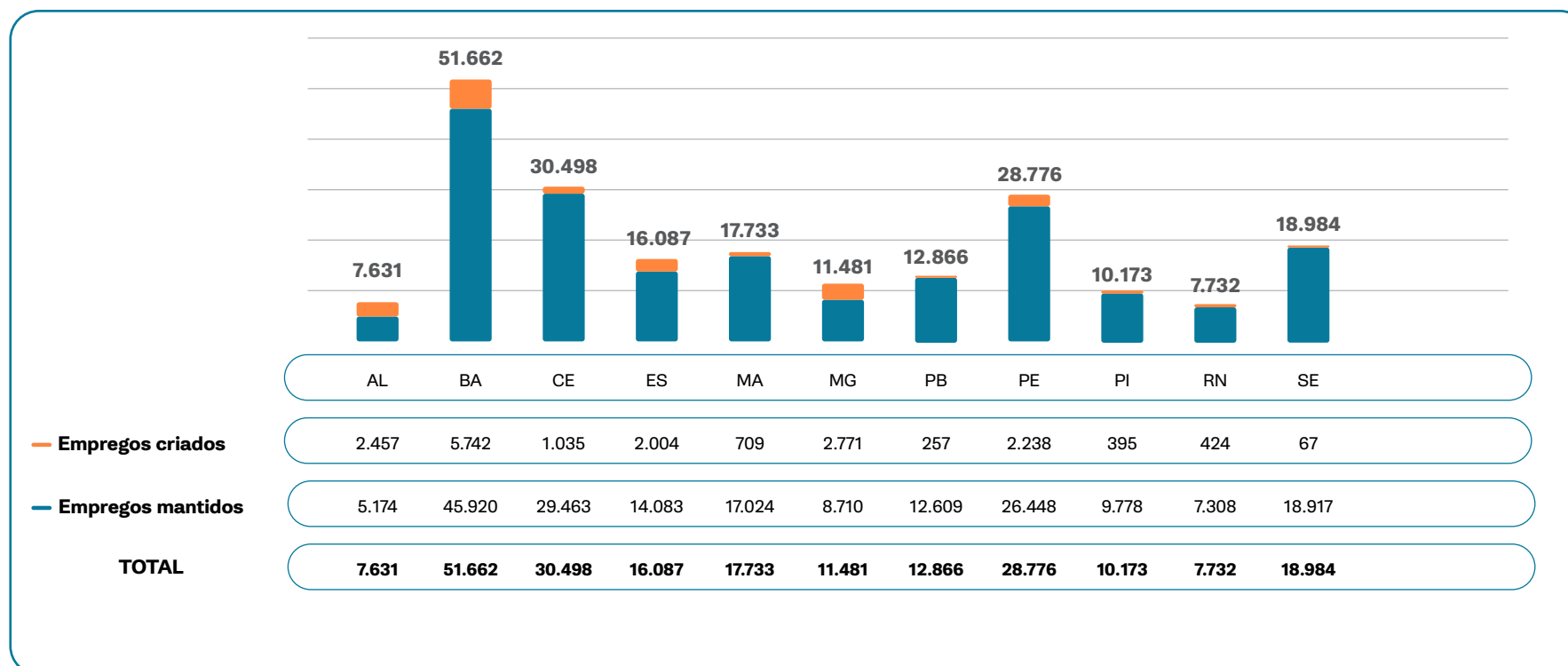
Fonte dos dados: SUDENE/DFIN/CGIF/CIE

Ainda com relação às modalidades de incentivos, foram registrados R\$ 14,5 bilhões na aprovação de 144 pleitos de implantação de novos empreendimentos e R\$ 8,1 bilhões em 192 empreendimentos modernizados.

As empresas beneficiadas com os 449 laudos e portarias concedidas no exercício de 2022 informaram da criação e/ou manutenção de 213.623 postos de trabalhos com carteira assinada, sendo 150.415 empregos diretos e 63.208 empregos indiretos, distribuídos pelos diversos estados que compõem a área de atuação da Sudene, conforme gráfico abaixo.

- Figura 19 -

Empregos criados e mantidos pelas empresas incentivadas por Unidade da Federação



Fonte dos dados: SUDENE/DFIN/CGIF/CIE



### 3.3.3 Gestão do Fundo de 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.

Desde 2017, por força da Medida Provisória nº 785, de 6 de julho de 2017, posteriormente convertida na Lei nº 13.530, de 07 de dezembro de 2017, o Fundo tornou-se fonte de recursos do Programa de Financiamento Estudantil do Governo Federal, destinando até 20% do seu orçamento para essa modalidade, pelo prazo de 5 (cinco) anos, a estudantes matriculados em cursos superiores não gratuitos.

O monitoramento dos projetos do Fundo é feito em ciclos trimestrais por reuniões com a alta administração. Cabe destacar, ainda, que os agentes operadores encaminham à Sudene, mensalmente, relatórios sobre as operações contratadas e os pleitos de financiamento em tramitação.

Desde sua criação, o FDNE financiou projetos que somam, a preços correntes, R\$ 31,6 bilhões, com participação do Fundo de R\$ 12,5 bilhões. Isso mostra que cada R\$ 1,00 de recursos do Fundo liberado atraiu R\$ 1,52 de investimentos para a região, cumprindo seu papel de atrair investimentos e alavancar negócios, inclusive de grupos internacionais. Do ponto de vista setorial, destaca-se o investimento em infraestrutura, notadamente a geração de energia de fonte eólica.

Esses dados mostram que o FDNE tem potencial para estimular o desenvolvimento de empreendimentos aproveitando as vocações locais no sentido de atrair novos negócios, dinamizar a estrutura produtiva e gerar emprego e renda para a região.

Todas as informações gerenciais sobre o Fundo de Desenvolvimento do Nordeste estão disponíveis no site da Sudene, no endereço [Sudene - FDNE](#).

#### 3.3.3.1 Programação Orçamentária e Financeira

O FDNE integra o Programa do PPA 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 2022, essa ação recebeu uma dotação aprovada de R\$ 770.077.713,00 e, adicionalmente, créditos provenientes de alterações orçamentárias solicitadas de R\$ 154.015.542,00 referentes ao superávit financeiro registrado no exercício de 2021 e ao excesso de arrecadação registrado no exercício de 2022, perfazendo uma dotação atualizada de R\$ 924.093.255,00 ao final do exercício.

Foi empenhado o montante de R\$ 924.093.255,00 no exercício, ou seja, a totalidade dos recursos disponíveis, com a totalidade dos recursos inscrita em Restos a Pagar não Processados.

Os Restos a Pagar não processados de exercícios anteriores somavam, em 1º de janeiro de 2022, R\$ 4.273.723.914,65, dos quais R\$ 1.279.376.256,28 foram liquidados e/ou cancelados no exercício.

#### 3.3.3.2 Resultados Operacionais

##### Consulta prévia

A consulta prévia contém informações preliminares sobre o empreendimento tais como o montante de investimento, localização, capacidade econômica e financeira e empregos gerados. Em 2022, foram apresentados 74 (setenta e quatro) pleitos de consulta prévia, dos quais 38 (trinta e oito) foram aprovados. Além disso, considerando que dos cinco pleitos em análise na Sudene em 31/12/2021 três foram aprovados, chega-se aos 41 (quarenta e um) pleitos de consulta prévia aprovados no exercício de 2022 (Quadro 12), com um pleito em fase de análise na Sudene em 31/12/2022, detalhado mais à frente.

As consultas prévias aprovadas em 2022 totalizaram aproximadamente R\$ 6,57 bilhões em financiamentos do FDNE, valor que responde por cerca de 47,64% (quarenta e sete inteiros e sessenta e quatro décimos por cento) do investimento total projetado de aproximadamente R\$ 13,79 bilhões.

- Quadro 12 -  
Resoluções da Diretoria Colegiada aprovando Consultas Prévias em 2022

Resolução	Data	Empresa	Investimento total	Valores em R\$ mi	
				Valor aprovado FDNE	UF
682/2022	17/01/2022	Lodna EHF do Brasil	21,95	9,88	PB
683/2022	24/01/2022	Iracema Energia I Ltda.	11,00	5,50	CE
684/2022	24/01/2022	Iracema Energia II Ltda.	11,00	5,50	CE
687/2022	07/02/2022	São Francisco Transmissão de Energia S.A.	815,22	150,00	NE1
688/2022	08/02/2022	Riacho da Serra Energia 4 SPE Ltda.	134,54	80,73	PI
689/2022	08/02/2022	Riacho da Serra Energia 5 SPE Ltda.	134,54	80,73	PI
692/2022	08/03/2022	Usina Fotovoltaica Belo Horizonte 1 SPE Ltda.	171,82	103,09	CE
683/2022	08/03/2022	Usina Fotovoltaica Belo Horizonte 2 SPE Ltda.	189,34	113,60	CE
694/2022	08/03/2022	Usina Fotovoltaica Belo Horizonte 3 SPE Ltda.	205,23	123,14	CE
695/2022	08/03/2022	Usina Fotovoltaica Belo Horizonte 4 SPE Ltda.	171,82	103,09	CE
696/2022	08/03/2022	Usina Fotovoltaica Belo Horizonte 5 SPE Ltda.	168,64	101,18	CE
701/2022	11/04/2022	Engepack Embalagens São Paulo S.A.	85,00	25,50	BA

- Quadro 12 (continuação) -  
Resoluções da Diretoria Colegiada aprovando Consultas Prévias em 2022

Resolução	Data	Empresa	Investimento total	Valores em R\$ mi	
				Valor aprovado FDNE	UF
702/2022	26/04/2022	CAB Indústria Automobilística S.A.	125,00	62,50	CE
703/2022	28/04/2022	Elawan Eólica Passagem S.A.	357,14	213,00	RN
704/2022	21/05/2022	Assuruá 5 V Energia S.A.	208,68	122,84	BA
705/2022	21/05/2022	Assuruá 5 VI Energia S.A.	208,50	122,79	BA
706/2022	25/05/2022	Assuruá 5 IV Energia S.A.	287,80	169,69	BA
717/2022	28/06/2022	Jaíba SO Energias Renováveis S.A.	166,67	100,00	MG
718/2022	28/06/2022	Jaíba NO2 Energias Renováveis S.A.	166,67	100,00	MG
719/2022	28/06/2022	Jaíba CE Energias Renováveis S.A.	166,67	100,00	MG
721/2023	08/07/2022	Solar Serrita Energia S.A. (UFV Serrita I)	192,00	108,00	PE
722/2022	08/07/2022	Solar Serrita Energia S.A. (UFV Serrita II)	192,00	108,00	PE
727/2022	22/08/2022	Ventos de São Ricardo 11 Energias Renováveis S.A.	204,43	122,66	RN
728/2022	22/08/2022	Ventos de São Ricardo 10 Energias Renováveis S.A.	304,42	182,65	RN
729/2022	22/08/2022	Ventos de Santa Tereza 01 Energias Renováveis S.A.	238,50	143,10	RN

- Quadro 12 (continuação) -  
Resoluções da Diretoria Colegiada aprovando Consultas Prévias em 2022

Resolução	Data	Empresa	Investimento total	Valores em R\$ mi	
				Valor aprovado FDNE	UF
730/2022	22/08/2022	Ventos de Santa Tereza 04 Energias Renováveis S.A.	238,50	143,10	RN
731/2022	22/08/2022	Ventos de Santa Tereza 07 Energias Renováveis S.A.	452,45	271,47	RN
732/2022	22/08/2022	Ventos de Santa Tereza 08 Energias Renováveis S.A.	124,56	74,74	RN
733/2022	22/08/2022	Ventos de Santa Tereza 10 Energias Renováveis S.A.	306,65	183,99	RN
734/2022	22/08/2022	Ventos de Santa Tereza 12 Energias Renováveis S.A.	166,08	99,65	RN
735/2022	22/08/2022	Serra Verde V Energética S.A.	332,16	199,30	RN
741/2022	14/09/2022	Portocem Geração de Energia S.A.	4.935,02	1.800,00	CE
742/2022	22/09/2022	Central Geradora Eólica Seridó III S.A.	182,61	109,57	NE2
743/2022	22/09/2022	Central Geradora Eólica Seridó VI S.A.	121,74	73,05	NE2
744/2022	22/09/2022	Central Geradora Eólica Seridó XII S.A.	213,05	127,83	NE2
745/2022	03/10/2022	Central Eólica Borborema I S.A.	343,82	206,29	PB
746/2022	03/10/2022	Central Eólica Borborema II S.A.	392,94	235,76	PB

- Quadro 12 (continuação) -  
Resoluções da Diretoria Colegiada aprovando Consultas Prévias em 2022

Resolução	Data	Empresa	Investimento total	Valores em R\$ mi	
				Valor aprovado FDNE	UF
747/2022	03/10/2022	Central Eólica Borborema IV S.A.	343,82	206,29	PB
748/2022	03/10/2022	Central Eólica Borborema III S.A.	237,68	142,61	PB
759/2022	18/11/2022	Bom Jardim Energia Solar 1 SPE S.A.	229,55	68,87	CE
760/2022	18/11/2022	Bom Jardim Energia Solar 3 SPE S.A.	229,55	68,87	CE
TOTAL			13.788,78	6.568,54	

Fonte: Sudene/DFIN/CGDF/COFD

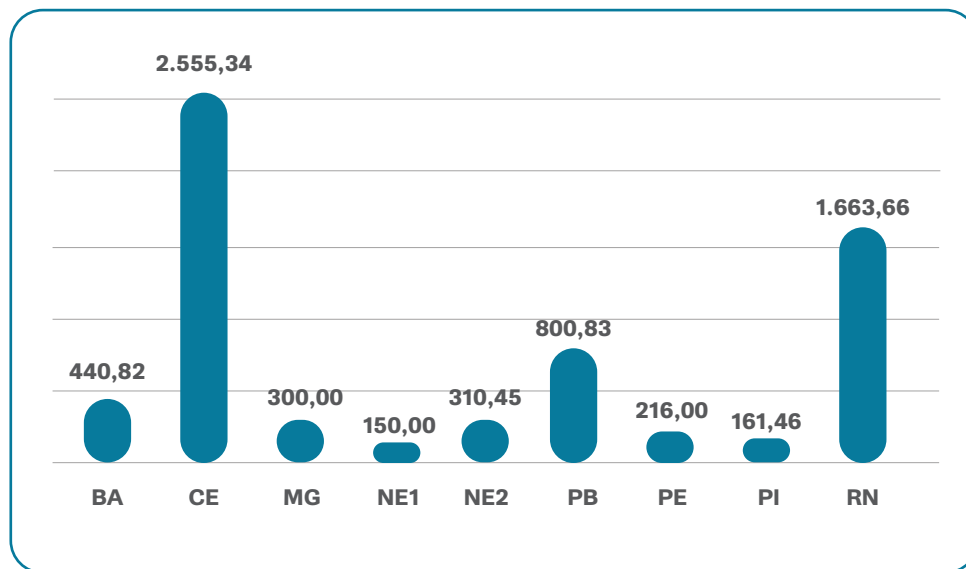
Notas:

NE1 = empreendimento(s) situado(s) em municípios dos estados da BA e SE  
NE2 = empreendimento(s) situado(s) em municípios dos estados da PB e RN



Essas consultas prévias aprovadas estão agrupadas por Estado na Figura 20.

- Figura 20 -  
Consultas prévias do FDNE aprovadas por Unidade da Federação



Fonte: Sudene/DFIN/CGDF/COFD

Notas:

NE1 = empreendimento(s) situado(s) em municípios dos estados da BA e SE  
NE2 = empreendimento(s) situado(s) em municípios dos estados da PB e RN

A análise por setor econômico mostra a predominância de financiamentos para Infraestrutura - Energia, perfazendo um total de 38 das 41 consultas prévias aprovadas, e 98,5% dos investimentos FDNE.

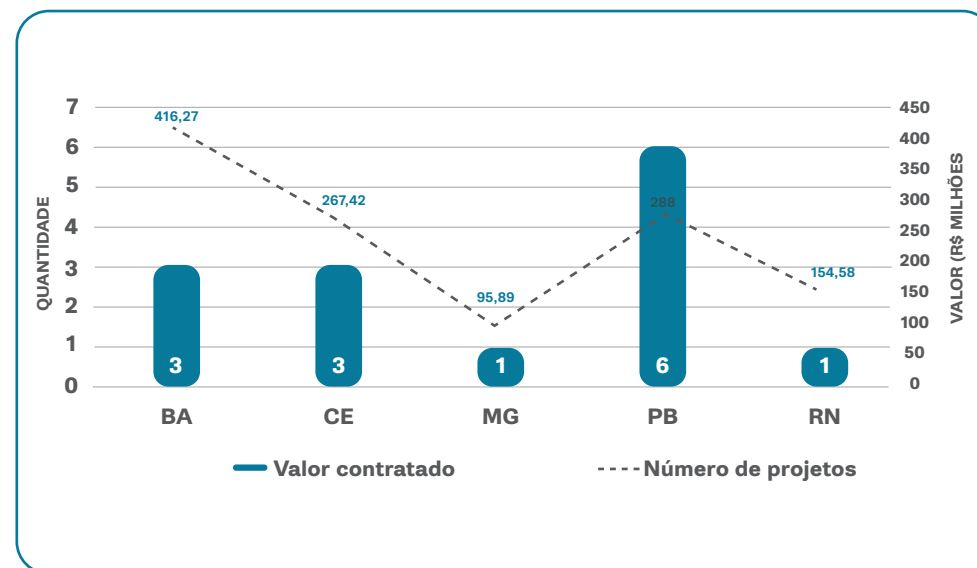
Apenas um pleito encontrava-se em fase de análise em 31/12/2022, referente à empresa AFRISUL - Abatedouro e Frigorífico Regional Sul da Bahia Ltda., cuja demanda prevista de recursos do FDNE é de R\$ 3,59 milhões para um investimento total projetado de R\$ 7,17 milhões.

## Projetos

Em 2022 foram apresentados 31 (trinta e um) projetos, dos quais 24 (vinte e quatro) foram aprovados, sendo a maioria deles (23) do setor de Infraestrutura (Energia), cujos financiamentos montam ao valor de cerca de R\$ 2,08 bilhões, conforme descrição no Anexo A, no qual encontram-se os relatórios dos agentes operadores do FDNE. Dentre os projetos aprovados, 14 (quatorze) tiveram os seus financiamentos contratados e outros 10 (dez) encontravam-se em fase de contratação em 31/12/2022.

Já a análise por Unidade da Federação mostra a predominância de financiamentos nos estados da Paraíba, com seis financiamentos contratados, e da Bahia e do Ceará, com três financiamentos aprovados cada, conforme Figura 21.

- Figura 21 -  
Quantidade e valor das contratações do FDNE em 2022 por Unidade da Federação



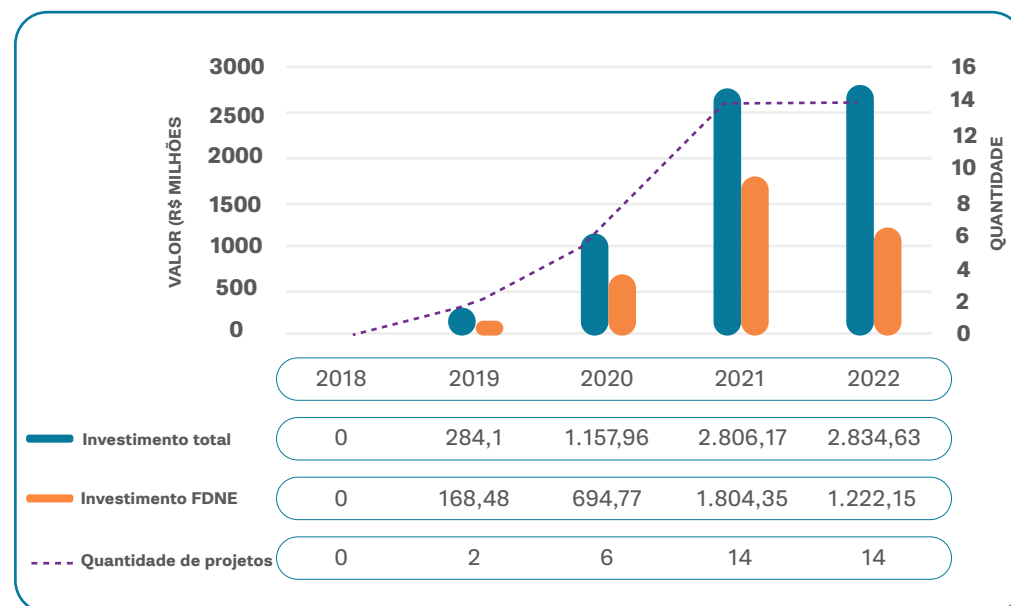
Fonte: Sudene/DFIN/CGDF/COFD

No final de 2022, 13 (treze) financiamentos estavam em andamento, com dois deles em fase de análise pela Diretoria Colegiada da Sudene e outros 11 (onze) encontravam-se em fase de tramitação junto ao agente operador. Para todos os projetos, o agente operador escolhido pelas empresas demandantes de crédito foi o Banco do Brasil, estando a informação sobre tais projetos no Anexo A.

O ano de 2022 terminou com o montante de R\$ 8,03 bilhões contratados, na modalidade de risco integral do agente operador, com R\$ 5,96 bilhões desembolsados (74,22%) e saldo de R\$ 2,07 bilhões a ser liberado.

O exercício de 2022 apresentou um significativo resultado no número de financiamentos aprovados e contratados junto ao FDNE com quatorze operações contratadas, com investimento total de cerca de R\$ 2,83 bilhões e participação dos recursos do Fundo de pouco mais de R\$ 1,22 bilhão. Tal comportamento reforça a tendência de crescimento na procura do Fundo observada a partir de 2019, conforme Figura 22.

- Figura 22 -  
Contratações do FDNE de 2018 a 2022



Fonte: Sudene/DFIN/CGDF/COFD

Em termos gerais, consideradas as duas modalidades de risco (compartilhado e integral do agente operador), o FDNE apoia 69 (sessenta e nove) projetos distribuídos em nove estados, que totalizam operações de crédito de R\$ 12,55 bilhões e desembolso de R\$ 9,67 bilhões (77,03%). Os setores de infraestrutura (energia, transporte e saneamento) e indústria automotiva absorveram cerca de 92,11% do total contratado, o que se explica pelos projetos da Transnordestina e FIAT, que juntos representam 46,51% dos recursos contratados do FDNE.

A distribuição geográfica dos recursos contratados do FDNE mostra que Pernambuco responde por cerca de 19,73% do valor total de recursos contratados. O Ceará, com 20 (vinte) financiamentos, o Rio Grande do Norte, com 16 (dezesesseis), e a Bahia, com 15 (quinze), são os estados com maior número de operações contratadas, com relevância recente referente à expansão dos parques de geração de energia eólicos e solares fotovoltaicos. A relação dos projetos encontra-se nos relatórios dos agentes operadores em Anexo.

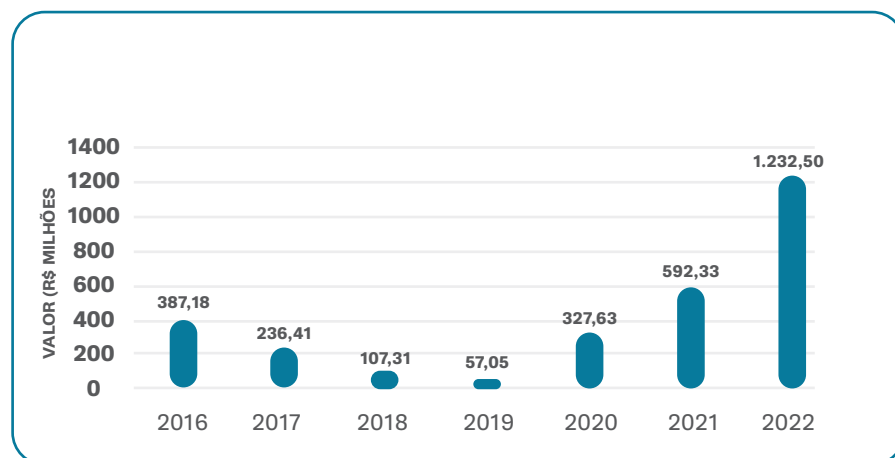
### Empenhos

Em 2022 foram realizados 10 (dez) empenhos, que totalizaram cerca de R\$ 924,09 milhões de recursos do FDNE a serem destinados. Os projetos se localizam nos Estados da Bahia, Rio Grande do Norte e Sergipe e estão ligados, na grande maioria, à geração de energia.

### Liberações

Em 2022, o FDNE liberou aproximadamente R\$ 1,26 bilhão, dos quais R\$ 1,23 bilhão foi destinado aos projetos e o restante (R\$ 24,65 milhões) referente à remuneração do Fundo. As liberações estão relacionadas nos relatórios dos agentes operadores constantes no Anexo A. Podemos observar uma evolução em relação aos anos anteriores, conforme gráfico na próxima página.

- Figura 23 -  
Liberações do FDNE de 2016 a 2022



Fonte: Sudene/DFIN/CGDF/COFD

Constam, ainda, no Anexo A, os Relatórios de Gestão dos Agentes Operadores do FDNE, elaborados por cada uma das três instituições financeiras oficiais federais que realizaram operações com recursos deste Fundo. Neles estão listados todos os reembolsos realizados pelas operações contratadas, tratando também das operações inadimplidas, a lista dos Certificados de Conclusão do Empreendimento emitidos e pendentes de emissão. No mesmo Anexo A estão detalhados os valores que couberam aos agentes operadores como remuneração pela operacionalização dos recursos do FDNE.

### 3.3.4 Outros resultados do período segundo o planejamento estratégico da Sudene

Outro dos principais encaminhamentos realizados pela Sudene no exercício de 2022, no escopo do Programa 2217 – Desenvolvimento Regional, Territorial e Urbano foi a ação Apoio a Projetos de Desenvolvimento Sustentável Local Integrado – 00SX. A referida ação tem por objetivo o apoio à infraestrutura produtiva, compreendendo sistema 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 2022, a Sudene celebrou 2 (dois) convênios e 2 (dois) termos de fomento relativos a Emendas Parlamentares, com base na ação 00SX, totalizando R\$ 1.720.000,00. As tabelas 3 e 4 da página a seguir mostram detalhes dos instrumentos firmados.

**- Tabela 3 -**  
Convênios firmados em 2022 – Emendas parlamentares

Convênio	Ano	Conveniente	UF	Valor	Repasse	Situação
935750	2022	Município de Cupira	PE	581.500,00	460.000,00	Aguardando descentralização do recurso
918065	2022	Município de Parnamirim	PE	505.000,00	420.000,00	Aguardando descentralização do recurso

Fonte: Plataforma +Brasil e Painel de Transferências Voluntárias

**- Tabela 4 -**  
Termos de Fomento firmados em 2022 – Emendas parlamentares

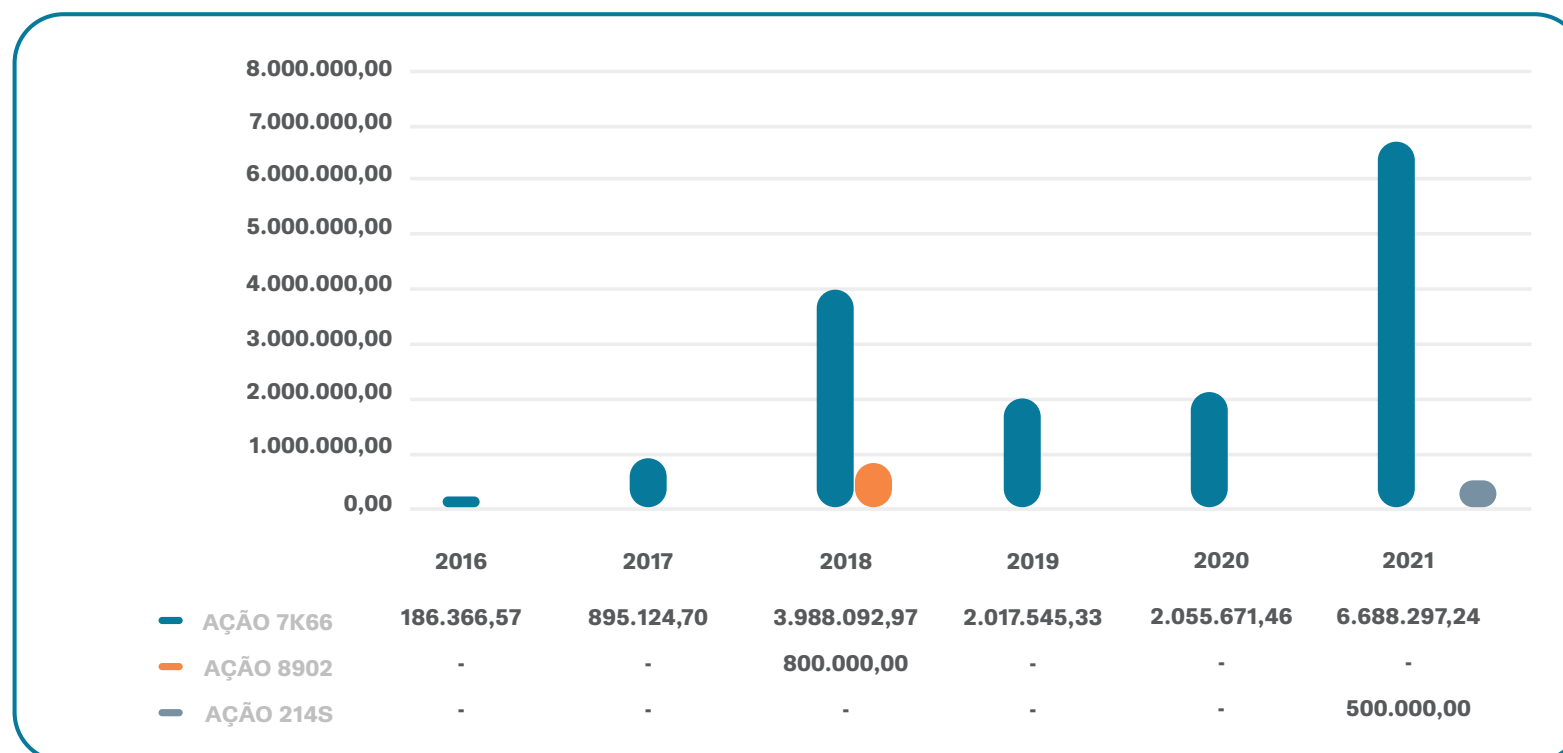
Termo de fomento	Ano	Parceiro	UF	Valor	Repasse	Situação
935702	2022	Associacao dos Prod. Agricultores da S do Alegre e Munduri	PE	420.000,00	420.000,00	Aguardando descentralização do recurso
934293	2022	Associacao dos Pequenos Produtores Rurais do Sítio Mocos	PE	420.000,00	420.000,00	Em execução

Fonte: Plataforma +Brasil e Painel de Transferências Voluntárias

Os empenhos realizados em 2022 na ação em tela e para as emendas parlamentares do exercício, acima mencionados, totalizaram R\$ 1.720.000,00, sendo que R\$ 1.300.000,00 foi registrado em Restos a Pagar Não Processados, uma vez que aguardam a descentralização dos recursos para posterior repasse, e R\$ 420.000,00 foi liquidado ainda no ano em questão.

Em relação aos Restos a Pagar dos anos de 2016, 2017, 2018, 2019 e 2020, no que se refere às emendas parlamentares, tem-se o panorama na Figura 24, cujos valores somam R\$ 17.131.092,27.

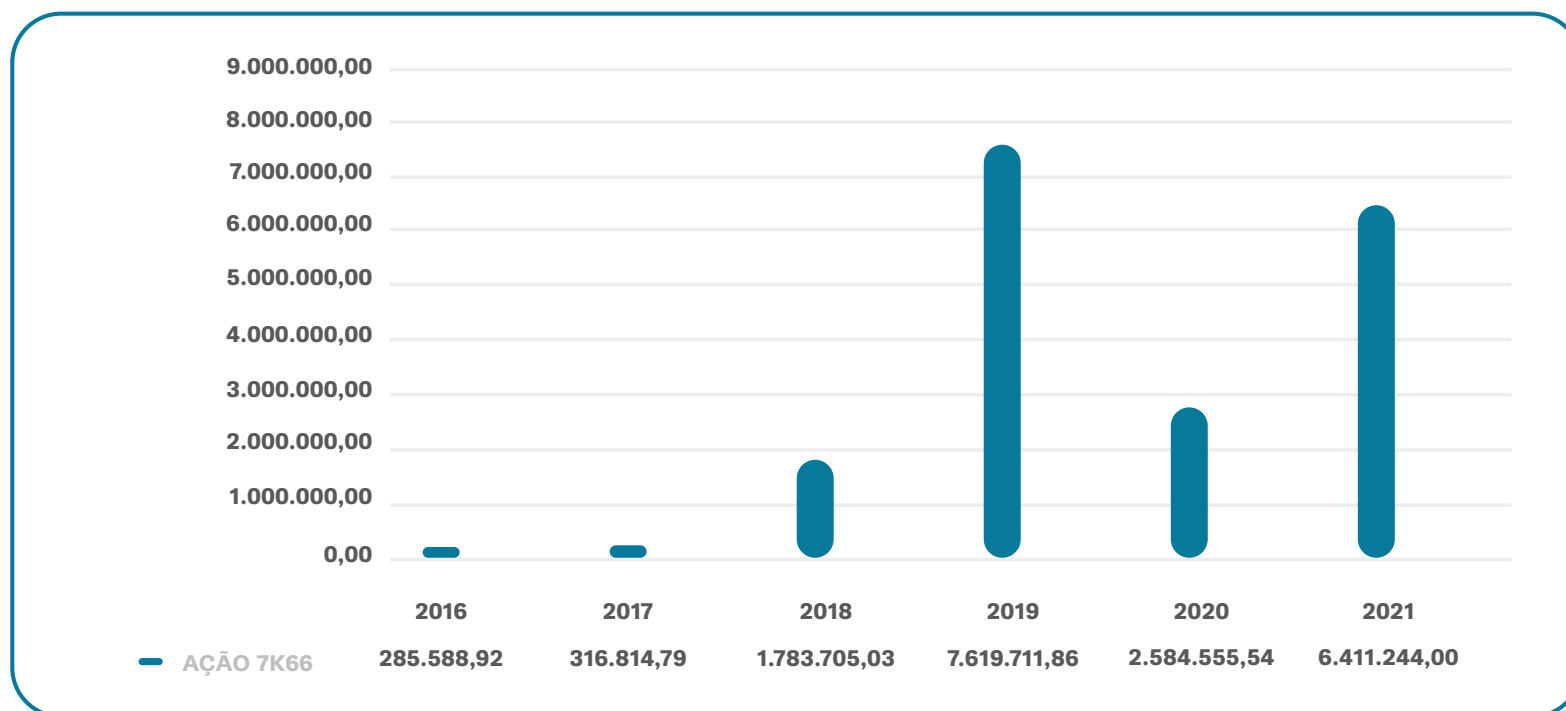
- Figura 24 -  
Instrumentos com restos a pagar 2022



Fonte: Sudene/DAD/CGFL/COCF

O valor liquidado em 2022, no que diz respeito às emendas parlamentares, refere-se às liberações de recursos para a execução de convênios, que juntos somam R\$ 19.001.620,14, consoante se depreende o Gráfico na Figura 25.

- Figura 25 -  
Valores liquidados em 2022



Fonte: Sudene/DAD/CGFL/COCF



### 3.3.5 Resultados das áreas de suporte

#### 3.3.5.1 Gestão Orçamentária e Financeira

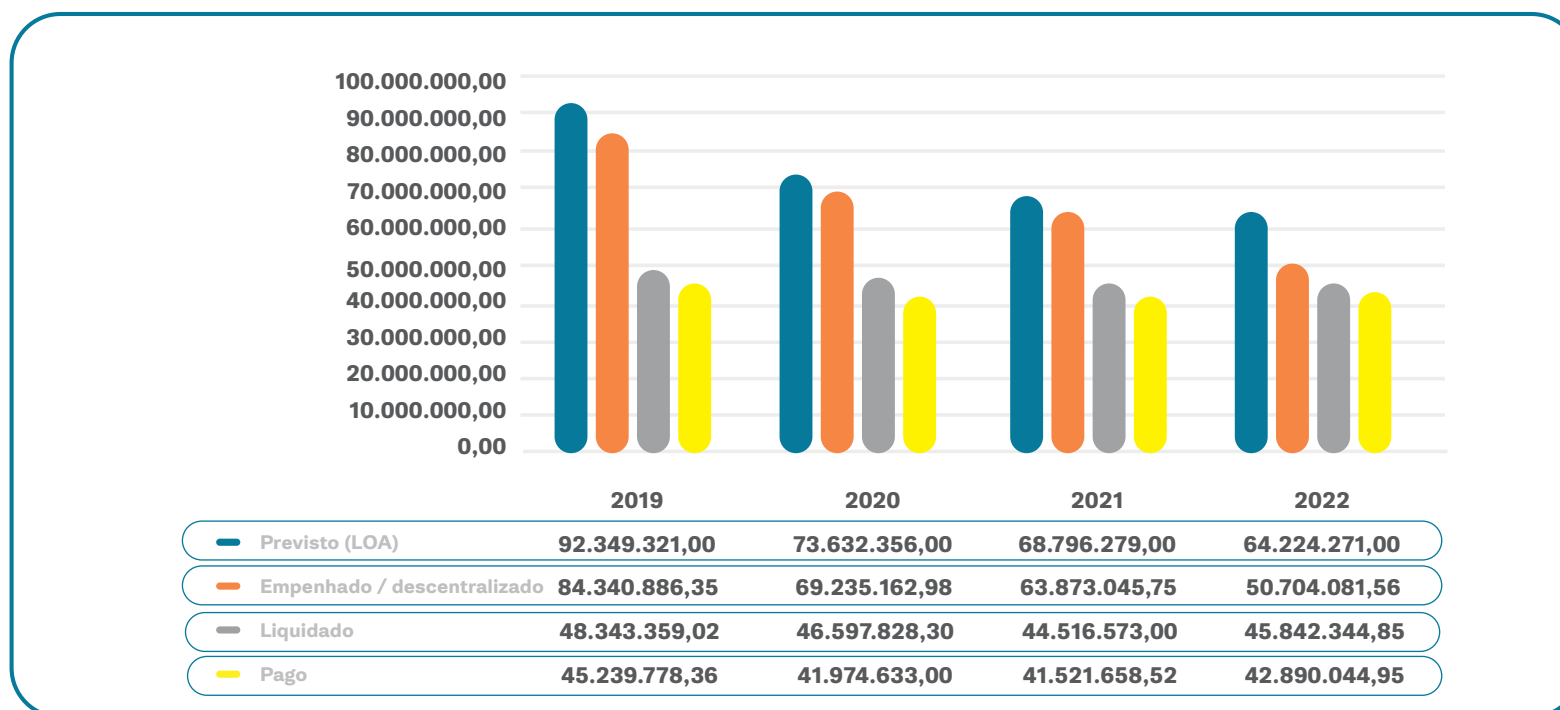
Apesar da Sudene compreender duas Unidades Gestoras – 533014 para Sudene e 533009 para o FDNE – e orçamentárias – 53203 para Sudene e 74918 para o FDNE, as informações apresentadas ao longo deste capítulo serão baseadas na Unidade Gestora/Orçamentária 533014/53203, ou seja, da Sudene.

A execução orçamentária e financeira da Autarquia em 2022 baseou-se na Lei nº 14.194 de 20 de agosto de 2021 (LDO), que fixou as diretrizes para a elaboração e execução da lei orçamentária de 2022, e na Lei nº 14.303, de 21 de janeiro de 2022 (LOA), que estimou a receita e fixou a despesa da União para 2022.

A LOA 2022 consignou dotação orçamentária inicial de R\$ 64.224.271,00 e, por fim, dotação atualizada de R\$ 54.715.555,00. Desse total, foram empenhados ou descentralizados R\$ 50.704.081,56, o que corresponde a 92,67% da dotação atualizada. Além disso, foram pagos R\$ 42.890.044,95, correspondente a 78,39% da dotação atualizada. Tais valores e sua evolução nos últimos anos estão na Figura 26.

- Figura 26 -

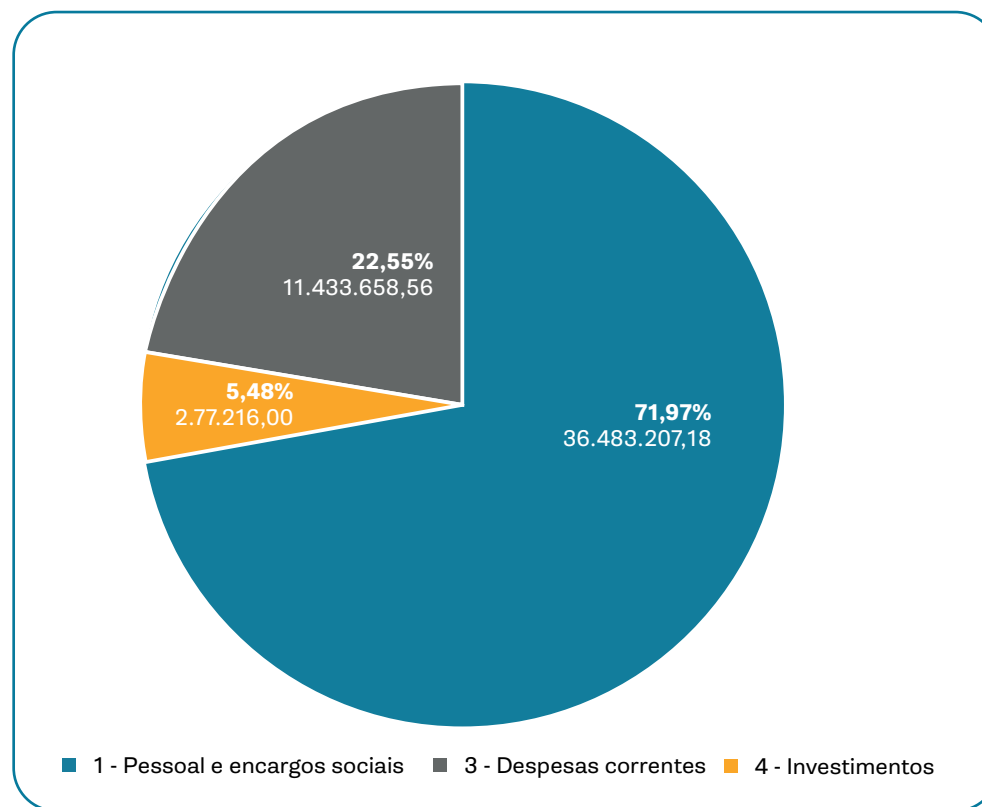
Execução orçamentária da despesa por situação



Fonte: SIAFI

As Figuras 27 e 28 apresentam o detalhamento do montante empenhado ou descentralizado em 2022 por categoria econômica e por programa de governo, respectivamente.

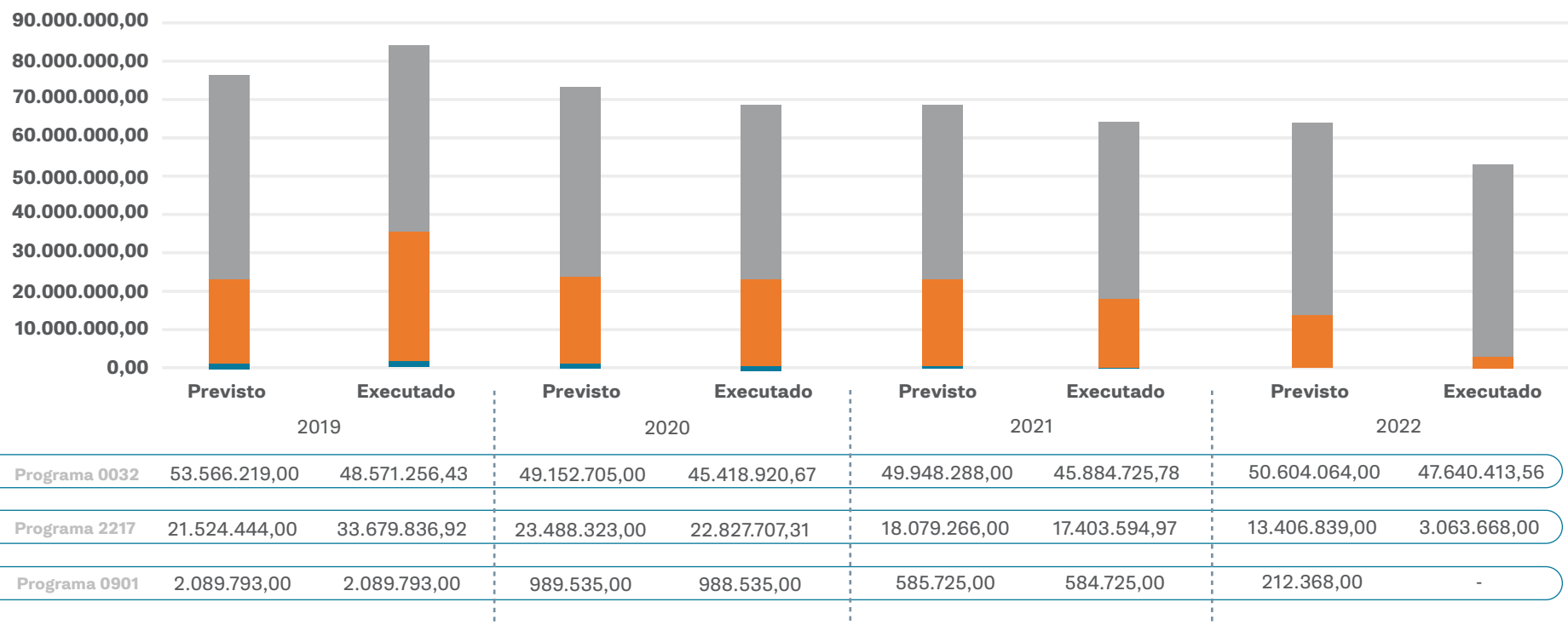
**- Figura 27 -**  
Execução orçamentária por categoria econômica



Fonte: SIAFI

- Figura 28 -

Execução orçamentária dos principais programas de governo (planejado x executado)



Fonte: SIAFI

Os valores executados para ações finalísticas tiveram uma diminuição considerável no exercício de 2022, decorrente dos bloqueios e cancelamentos orçamentários ocorridos durante o ano, que afetaram a Sudene em um montante de aproximadamente R\$ 10 milhões, constituindo, assim, um impeditivo para a sua execução na integralidade. Segue nas próximas páginas a Tabela 3, que demonstra a diferença entre a dotação inicialmente prevista na LOA 2022 e a dotação atualizada, após os cancelamentos e bloqueios.

- Tabela 3 -  
Dotação orçamentária inicial e atualizada

Programa de governo		Ação de governo		Dotação inicial	Dotação suplementar	Dotação atualizada
0032	Programa de gestão e manutenção do poder executivo	0181	Aposentadorias e pensões civis da União	6.601.946,00	795.393,00	7.397.339,00
		09HB	Contribuição da União, de suas autarquias e fundações para o...	3.959.943,00	-	3.959.943,00
		2000	Administração da unidade	10.741.799,00	-	10.293.499,00
		2004	Assistência médica e odontológica aos servidores civis...	442.730,00	-	442.730,00
		20TP	Ativos civis da União	27.342.665,00	-	26.842.665,00
		212B	Benefícios obrigatórios servidores civis ...	1.322.756,00	-	1.322.756,00
		216H	Ajuda de custo para moradia ou auxílio-moradia a agentes...	192.225,00	-	192.225,00
0901	Operações especiais: cumprimento de sentenças judiciais	0005	Sentenças judiciais transitadas em julgado (precatorios)	212.368,00	-	-
0909	Operações especiais: outros encargos especiais	0005	Benefício especial e demais complementações de aposentadoria	1.000,00	-	1.000,00

- Tabela 3 (continuação) -  
Dotação orçamentária inicial e atualizada

Programa de governo		Ação de governo	Dotação inicial	Dotação suplementar	Dotação atualizada
2217	DESENVOLVIMENTO REGIONAL, TERRITORIAL E URBANO	00SX Apoio a projetos de desenvolvimento sustentável local integr...	6.570.891,00	-	2.184.000,00
		20WQ Gestão de políticas de desenvolvi- mento regional, ordenamento...	2.344.452,00	448.300,00	499.801,00
		214S Estruturação e dinamização de atividades produtivas - rotas	1.000.000,00	-	557.494,00
		4640 Capacitação de recursos humanos para a competitividade	500.000,00	-	159.611,00
		8340 Inovação para o desenvolvimento regional	2.491.496,00	468.890,00	702.881,00
		8917 Fortalecimento das administrações locais	500.000,00	-	159.611,00
TOTAL			64.224.271,00	1.712.583,00	54.715.555,00

Ainda em relação à execução do orçamento, uma informação de elevada importância refere-se aos valores inscritos em restos a pagar. Foram inscritos em restos a pagar, no exercício de 2022, um total de R\$ 6.634.368,61, sendo R\$ 2.952.299,90 inscritos em restos a pagar processados, para os quais as despesas foram empenhadas e liquidadas e não foram pagas até o encerramento do exercício, e R\$ 3.682.068,71 inscritos em restos a pagar não processados, cujas despesas foram empenhadas, mas não foram liquidadas e pagas até o encerramento do exercício. Os valores detalhados por ação encontram-se no Quadro 13.

**- Quadro 13 -**

Valores inscritos em restos a pagar no exercício de 2022

Programas	Ações	Inscrição de Restos a Pagar Processados	Inscrição de Restos a Pagar Não Processados
<b>2217</b>	00SX - Apoio a Projetos de Desenvolvimento Sustentável Local Integrado	-	1.428.158,00
	20WQ - Gestão de Políticas de Desenvolvimento Regional e Ordenamento Territorial	-	-
	214S - Estruturação e Dinamização de Atividades Produtivas - Rotas de Integração Nacional	-	-
	8340 - Desenvolvimento da Rede Regional de Inovação	-	-
<b>0032</b>	2000 - Administração da Unidade	20.350,26	2.216.031,63
	0181 - Aposentadorias e Pensões Civis da União	519.722,05	-
	09HB- Contribuição da União para o Custeio do Regime de Previdência dos Servidores Públicos Federais	-	1.053,16
	2004 - Assistência Médica e Odontológica aos Servidores Civis, Empregados, Militares e seus Dependentes	33.525,46	525,09
	20TP - Ativos Civis da União	2.263.379,63	34.322,18
	212B - Benefícios Obrigatórios aos Servidores Civis, Empregados, Militares e seus Dependentes	95.673,32	1.978,65
	216H - Ajuda de Custo para Moradia ou Auxílio-Moradia a Agentes Públicos	19.649,18	-
<b>TOTAL</b>		<b>2.952.299,90</b>	<b>3.682.068,71</b>

Fonte: SIAFI



O Programa 0032, destinado à gestão e manutenção dos órgãos, teve um total de R\$ 5.026.210,61 inscritos em restos a pagar, dos quais aproximadamente 57% se referem a despesas de pessoal relativas ao mês de dezembro de 2022 pagas em janeiro de 2023. A ação 2000, referente à administração da unidade, representa os 43% dos restos a pagar referentes a este Programa, dos quais R\$ 564.550,00 foram destinados a aquisição de microcomputadores, R\$ 222.232,48 destinados ao pagamento do plano de saúde, as demais despesas inscritas em restos a pagar nesta ação se referem a despesas relativas ao mês de dezembro de 2022 pagas em janeiro de 2023.

Já no que se refere a programas finalísticos, apenas a ação 00SX, do Programa 2217, teve valores inscritos em restos a pagar e estes foram destinados a convênios com municípios pertencentes à atuação da Sudene, contemplados por emendas parlamentares.

No exercício de 2022, houve pagamento e cancelamento de aproximadamente 53% do saldo de restos a pagar dos exercícios anteriores, sendo observado um esforço grande da Sudene na execução dos projetos em andamento, cujos valores por ação estão detalhados no Quadro 14.

- Quadro 14 -  
Restos a pagar de exercícios anteriores

Programas	Ações	Saldo Inicial dos Restos a Pagar	Pago/Repasado	Cancelado
0032	0181 - Aposentadorias e Pensões Civis da União	458.018,68	458.018,68	-
	2000 - Administração da Unidade	1.638.214,16	862.521,16	170.745,95
	2004 - Assistência Médica e Odontológica aos Servidores Civis, Empregados, Militares e seus Dependentes	37.512,63	36.793,26	-
	20TP - Ativos Civis da União	2.474.893,37	2.458.876,45	-
	212B - Benefícios Obrigatórios aos Servidores Civis, Empregados, Militares e seus Dependentes	103.220,34	102.730,98	-
	216H - Ajuda de Custo para Moradia ou Auxílio-Moradia a Agentes Públicos	14.043,33	14.043,33	-

Continua > > >

**- Quadro 14 (continuação) -**  
Restos a pagar de exercícios anteriores

Programas	Ações	Saldo Inicial dos Restos a Pagar	Pago/Repasado	Cancelado
2029	20WQ - Gestão de Políticas de Desenvolvimento Regional e Ordenamento Territorial	-	-	-
	214S - Estruturação e Dinamização de Atividades Produtivas - Rotas de Integração Nacional	649.777,57	-	649.777,57
	4640 - Capacitação de Recursos Humanos para Competitividade	204.262,71	98.623,20	-
	7K66 - Apoio a Projetos de Desenvolvimento Sustentável Local Integrado	22.311.429,94	11.094.505,68	1.820.474,53
	8340 - Desenvolvimento da Rede Regional de Inovação	206.730,00	-	206.730,00
	8902 - Promoção de Investimentos em Infraestrutura Econômica	800.000,00	-	-
	8917 - Fortalecimento das Administrações locais	-	-	-
2217	214S - Estruturação e Dinamização de Atividades Produtivas - Rotas de Integração Nacional	2.585.353,65	1.455.680,00	10.253,65
	7K66 - Apoio a Projetos de Desenvolvimento Sustentável Local Integrado	17.920.365,00	8.995.799,54	-
	20WQ - Gestão de Políticas de Desenvolvimento Regional e Ordenamento Territorial	2.413.400,57	-	1.231.189,57
	8340 - Desenvolvimento da Rede Regional de Inovação	865.170,47	567.489,65	189.746,35
2069	12QC - Implantação de Obras e Equipamentos para Oferta de Água	4.992.000,00	-	-
<b>TOTAL</b>		<b>57.674.392,42</b>	<b>26.145.081,93</b>	<b>4.278.917,62</b>

Fonte: SIAFI

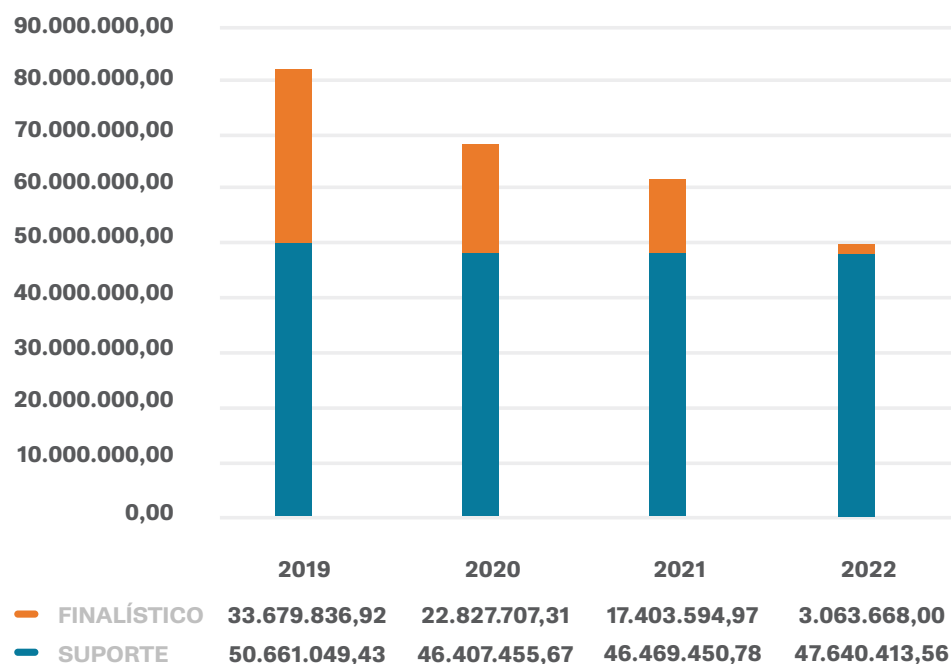
### 3.3.5.2 Gestão de Custos

A Sudene não realiza a gestão de custos da Unidade utilizando o Sistema de Custos do Governo Federal, de que trata a Portaria STN nº 157, de 9 de março de 2011, e, portanto, nesta seção serão apresentadas as informações de acordo com a alocação dos programas e ações de Governo como finalísticos e suporte para a instituição.

A Figura 29 apresenta a distribuição dos recursos executados entre as áreas finalísticas e de suporte da Sudene.

- Figura 29 -

Distribuição dos recursos executados entre as áreas finalísticas e de suporte



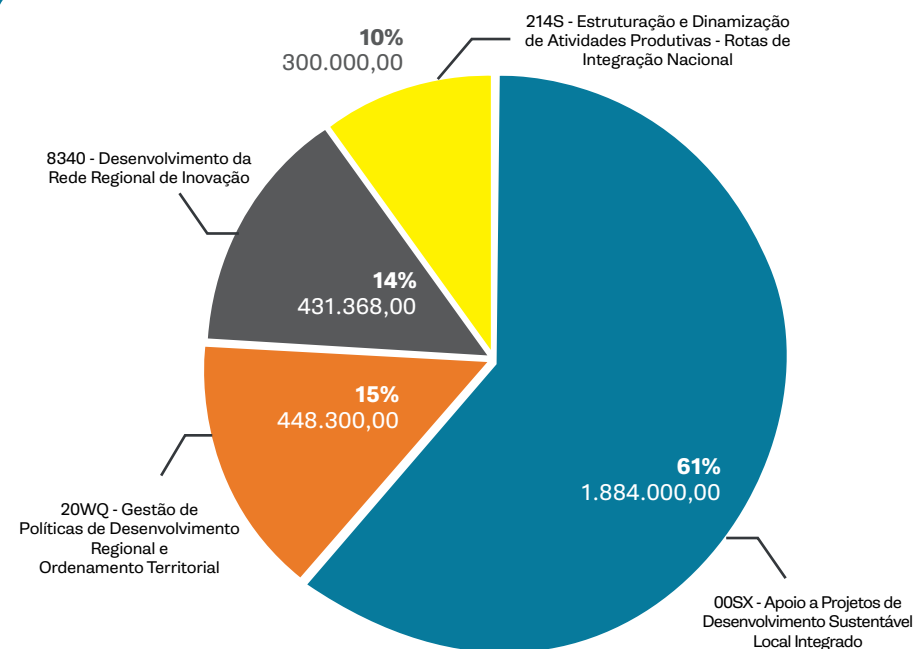
Fonte: SIAFI

É importante destacar que, devido aos cancelamentos e bloqueios do orçamento ocorridos durante o exercício 2022, houve uma queda considerável na execução orçamentária da ação finalística, uma vez que a dotação atualizada corresponde a 32% dos recursos finalísticos aprovados na LOA 2022. E isso fez com que a execução orçamentária dos programas relacionados às atividades-meio, aqui considerada como custo, corresponda a 94% da dotação orçamentária efetiva da Sudene em 2022.

A Figura 30 detalha a execução dos custos por ação de governo do Programa 2217, considerando as ações finalísticas executadas na Sudene:

- Figura 30 -

Execução de recursos por ação de governo



Fonte: SIAFI

Mais uma vez é importante destacar que, devido aos cancelamentos e bloqueios do orçamento ocorridos durante o exercício 2022, houve uma queda considerável na execução orçamentária da ação finalística, uma vez que a dotação atualizada corresponde a 32% dos recursos finalísticos aprovados na LOA 2022.

### 3.3.5.3 Gestão de Licitações e Contratos

Em 2022, a Sudene realizou um total de 32 (trinta e duas) contratações diretas, 02 (duas) contratações por pregões eletrônicos e 04 (quatro) contratações por sistema de registro de preços, tendo as contratações diretas as seguintes motivações:

- Dispensa de Licitação devido ao valor (abaixo de R\$ 17.600,00 e de R\$ 54.020,41): 24 (vinte e quatro) contratações;
- Inexigibilidade de Licitação por inviabilidade de contratação: 03 (três) contratações; e
- Inexigibilidade de Licitação para serviços de capacitação: 05 (cinco) contratações.

Na Figura 31 estão detalhadas as fundamentações das contratações realizadas no exercício de 2022.

- Figura 31 -

Distribuição dos recursos executados entre as áreas finalísticas e de suporte

#### Pregão Eletrônico

Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002 e Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019.

#### Contratações de baixo valor

Até R\$ 17.600,00: art. 24, inciso II da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993; e  
Até R\$ 54.020,41: art. 75, inciso II da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.

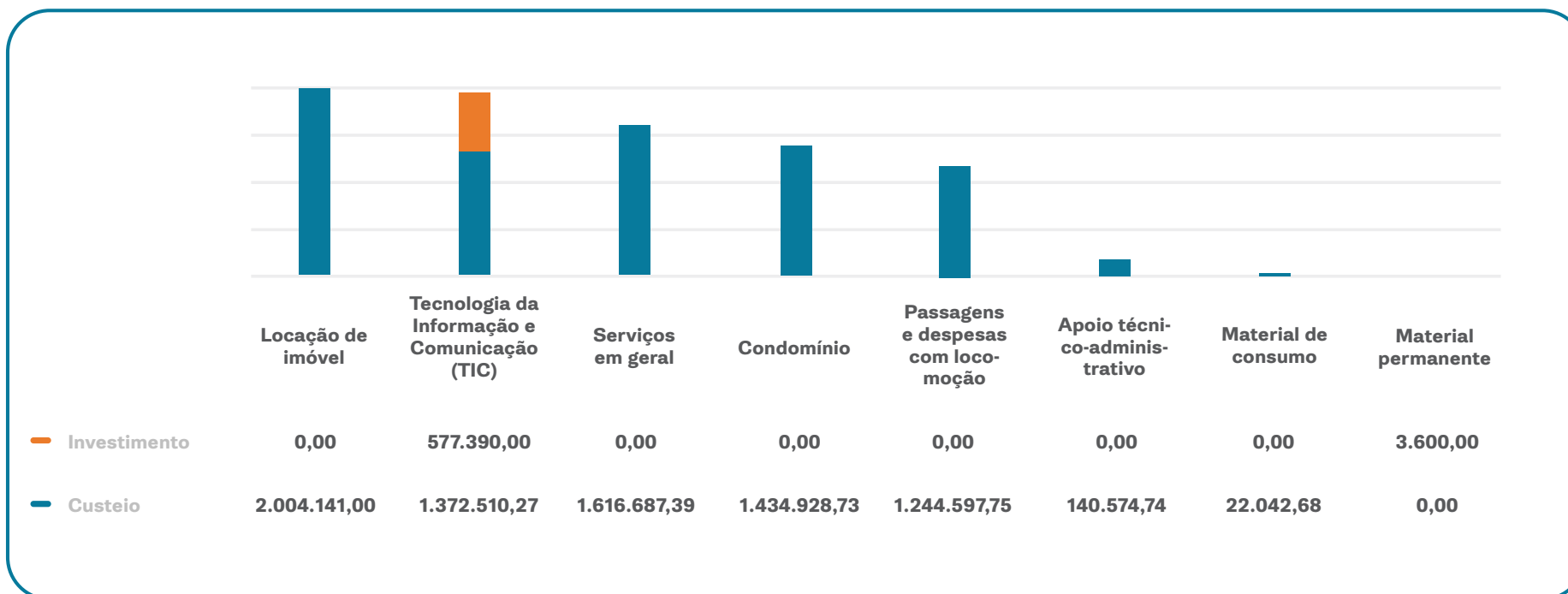
#### Fornecedor exclusivo

Art. 25, inciso I da Lei nº 8.666, de 1993.

#### Treinamento e capacitação

Art. 25, inciso II da Lei nº 8.666, de 1993, em conjunto com o art. 13, inciso VI da mesma lei.

- Figura 32 -  
Distribuição das despesas com os contratos administrativos da Sudene em 2022



Fonte: SIAFI

### 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.

Vale destacar que todas as contratações realizadas pela Sudene estão alinhadas ao Planejamento Estratégico vigente, buscando viabilizar o atingimento dos objetivos estratégicos e da missão institucional, além de terem previsão no Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTIC) e no Plano de Contratações (PCA).

- Figura 33 -

Principais desafios e ações futuras na gestão das licitações e contratos

Desafios	Ações futuras
Falta de uma estrutura formal para coordenar as diversas atividades de Licitações e Contratos;	Implantar a cultura de planejamento das contratações;
Insuficiência de pessoal na área de Licitações e Contratos;	Aprimorar a interação entre todas as áreas envolvidas nos processos de contratações; e
Falta de treinamento das áreas demandantes nas solicitações de contratações; e	Padronizar procedimentos de planejamento, contratação e fiscalização.
Nova Lei de Licitações e Contratos – Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.	

### 3.3.5.4 Gestão Patrimonial e Infraestrutura

#### Conformidade legal

- Leis nº 8.666, de 1993, nº 10.520, de 2002 e nº 14.133, de 2021;
- Decretos nº 10.024, de 2019, nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013 e nº 9.373, de 11 de maio de 2018;
- Instrução Normativa Seges/ME nº 05, de 26 de maio de 2017; e
- Portaria Sudene nº 76, de 18 de julho de 2021.

#### Principais medida de controle

- Planejamento Anual de Contratações;
- Realização de estudos técnicos preliminares e análise de riscos nas contratações;
- Instauração de comissões de fiscalização de contratos administrativos; e
- Institucionalização de comissão interna anual, para realização de inventário de bens móveis e almoxarifado.

#### Locações de imóveis e outros serviços prediais

No exercício de 2022, esta Autarquia teve um gasto no valor total de R\$ 2.004.141,00 com a locação de 2.570,30 m<sup>2</sup> no Edifício Souza Melo Tower, localizado no bairro de Boa Viagem – Recife, Pernambuco, imóvel no qual funciona a sede da Superintendência.

Os principais custos com os serviços prediais no mesmo exercício foram de R\$ 1.990.110,29, conforme detalhado na Tabela 4.

- Tabela 4 -

Principais custos com serviços prediais

Serviços	Custo 2022 (R\$)
Condomínio	1.434.928,73
Energia Elétrica	486.243,96
Água e esgoto	68.937,60
<b>TOTAL</b>	<b>1.990.110,29</b>

Fonte: Sudene/DAD/CGLF/COSEG



Destacamos que foi reduzida a área contratada locada no Edifício Empresarial Souza Melo Tower (sede da Sudene) em 26,80% e o valor do metro quadrado alugado em 15,47%, conforme detalhado na Tabela 5.

Com as ações mencionadas, a Superintendência realizará uma economia de R\$ 102.930,50 mensalmente o que representa R\$ 1,23 milhão em todo o exercício de 2022.

- Tabela 5 -

Redução da área locada e do valor do metro quadrado do aluguel

Dados	Situação em 2021	Situação em 2022	Economia
Valor unitário (R\$/m²)	76,89	65,00	11,894 (15,47%)
Área contratada (m²)	3.511,31	2.570,30	941,01 (26,80%)
Valor mensal da locação (R\$)	270.000,00	167.069,50	102.930,50 (38,12%)

Fonte: Sudene/DAD/CGLF/COSEG

#### Principais desafios e ações futuras

- Doação dos bens excedentes, armazenados no pavimento de garagem do edifício sede da Sudene; e
- Finalização da digitalização dos arquivos da nova e antiga Sudene.

#### 3.3.5.5 Sustentabilidade ambiental

Na elaboração dos Termos de Referência e Projetos Básicos para aquisição de bens e contratação de serviços, a Autarquia observou, sempre preservando o caráter competitivo do certame, as diretrizes estabelecidas no Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, que, dentre outras coisas, estabelece critérios e práticas para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal. Neste sentido, são observados, também, os critérios previstos pela Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 01, de 19 de janeiro de 2010, visando a adoção das práticas de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e contratação de obras e serviços.

Alguns dos critérios e práticas sustentáveis adotadas em contratações e aquisições foram:

- 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.

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

São adotadas práticas diárias de sustentabilidade e racionalização dos gastos em processos de aquisição de bens, na contratação de serviços ou obras, além de realizar 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 instituída a Comissão Interna de Conservação de Energia Elétrica, que estabelece medidas para a redução do consumo de energia elétrica no edifício sede da Autarquia.

### 3.3.5.6 Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação

#### Conformidade Legal

À Sudene, como órgão seccional do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISIP, compete “cumprir e fazer cumprir, por meio de políticas, diretrizes, normas e projetos seccionais, as políticas, diretrizes e normas emanadas do órgão setorial do Sistema a que estão vinculados”.

Sendo assim, a área de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC da Sudene é guiada pelos normativos de governança e gestão do SISIP, pelas orientações contidas nas políticas, diretrizes e normas de TIC do Ministério do Desenvolvimento Regional – MDR e da própria Sudene, bem como pelas boas práticas de mercado como os *frameworks* ITIL® e COBIT®.

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

O modelo de Governança de TIC na Sudene é estabelecido pelo seu Comitê de Governança Digital – CGD, instituído em 27 de janeiro de 2022 pela [Resolução DC/Sudene nº 686, de 27 de janeiro de 2022](#), em cumprimento ao Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020. O CGD é responsável, dentre outros temas, pelas políticas e diretrizes relacionadas ao provimento, gestão e uso de TIC; pelas aprovações do planejamento de TIC, em especial o Plano Diretor de Tecnologia – PDITC e o Plano de Dados Abertos; pela avaliação e monitoramento da execução do planejamento de TIC; e pela deliberação sobre assuntos relativos à Governança Digital.

#### Montante e contratações mais relevantes de recursos aplicados em TIC

No ano de 2022, o montante de recursos aplicados em TIC foi de R\$ 1.515.364,76. As contratações mais relevantes nesse exercício estão apresentadas na Tabela 6.

- Tabela 6 -

Contratações mais relevantes de Tecnologia da Informação e Comunicação

Contratações	Valor
Prestação de serviço de manutenção de sistemas corporativos	R\$ 639.746,00
Aquisição de <i>desktops</i> Padrão e Monitores	R\$ 315.560,00
Aquisição de <i>notebooks</i> Padrão	R\$ 248.990,00
Aquisição de licenças de <i>software</i> da suíte de aplicativos gráficos	R\$ 64.965,00
Prestação de serviço para manutenção preventiva e corretiva da central telefônica	R\$ 62.439,77
Aquisição de Sistema de Informações Geográficas	R\$ 47.348,88
Fornecimento de <i>link</i> de acesso dedicado à <i>internet</i>	R\$ 41.751,86
Aquisição de licenças de <i>software</i> de videoconferência	R\$ 24.750,00
Aquisição de licenças de <i>software</i> de gestão de projetos	R\$ 24.380,00

Fonte: Sudene/DAD/CGTI

## Principais Iniciativas e Resultados de TIC

As principais iniciativas e resultados TIC no ano de 2022 estão apresentadas no Quadro 15. Além disso, o Quadro 16 apresenta os principais sistemas de TIC implantados na Sudene.

## - Quadro 15 -

Principais iniciativas e resultados de Tecnologia da Informação e Comunicação

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; e</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; e</li> <li>• Transparência dos processos administrativos.</li> </ul>
Promoção do Desenvolvimento Sustentável	Manutenção 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 do Sistema SISGP da SUSEP, permitindo a gestão dos Programa de Gestão</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; e</li> <li>• Maior celeridade e transparência nos processos administrativos.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viabilização de ferramenta informatizada para gestão do programa de gestão na Sudene, especialmente no que se refere às etapas adesão ao programa de gestão e de elaboração, execução e avaliação dos planos de trabalho; e</li> <li>• Além disso foram realizados treinamentos dos servidores da Sudene no sistema e aplicadas soluções necessárias ao bom andamento do programa de gestão na fase de ambientação.</li> </ul>

**- Quadro 15 (continuação) -**  
Principais iniciativas e resultados de Tecnologia da Informação e Comunicação

Área de negócio	Principais iniciativas	Principais resultados
Planejamento Estratégico, Gestão e Suporte (continuação)	Implantação de solução de contingência para o armazenamento de dados, bem como para realização de cópia de segurança para fortalecimento da Infraestrutura de TIC.	<ul style="list-style-type: none"> <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, <i>Webmail</i>, entre outros.</li> </ul>
	Aquisição de licenças de <i>software</i> Antivírus para uso na rede de computadores da Sudene.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manutenção da segurança da informação, de forma a prevenir, proteger e manter a segurança dos dados na Sudene.</li> </ul>
	Aquisição de licenças de Serviço de Videoconferência para uso das equipes que compõem a força de trabalho da Sudene.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior facilidade para realizar reuniões virtuais por videoconferência, com recursos de gravação e transmissão <i>online</i>.</li> </ul>
Planejamento Regional e Promoção do Desenvolvimento Regional	Implantação do sistema SIGMapas (Plataforma ArcGIS).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento e monitoramento integrado dos instrumentos da SUDENE (FDNE, FNE e incentivos fiscais), projetos, convênios e dados estratégicos utilizando um sistema georreferenciado, visando assim a otimização da tomada de decisão de gestores, pesquisadores e sociedade.</li> </ul>

**Fonte: Sudene/DAD/CGTI**

**- Quadro 16 -**

Principais sistemas de Tecnologia da Informação e Comunicação

**Sistema de Incentivos e Benefícios Fiscais - SIBF**

O Sistema apoia a gestão dos incentivos e benefícios fiscais administrados pela Sudene, que tem por finalidade estimular os investimentos privados e 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 artigo 43 da Constituição Federal e na forma da legislação vigente.

**Sistema de Gestão do Fundo de Desenvolvimento do Nordeste SigFDNE**

O Sistema apoia a gestão do Fundo de Desenvolvimento do Nordeste, instrumento de ação da Sudene, que tem por finalidade assegurar recursos para investimento em infraestrutura e serviços públicos e em empreendimentos produtivos de grande capacidade germinativa de novos negócios e atividades produtivas na sua área de atuação, em consonância com o Decreto nº 7.838, de 9 de novembro de 2012.

**Sistema Eletrônico de Informações - SEI**

O Sistema apoia a gestão e contribui para a modernização dos fluxos de trabalho mediante a gestão e trâmite de processos em meio digital.

Fonte: Sudene/DAD/CGTI

**Segurança da Informação**

Em relação à segurança da informação, a Sudene instituiu, também na Resolução DC/SUDENE nº 686, de 2022, como subcolegiado do Comitê de Governança Digital, o Comitê Gestor de Segurança da Informação (CGSI), a quem compete, dentre outros assuntos, a implementação das ações de segurança da informação; participar da elaboração da Política de Segurança da Informação da Sudene; e delimitar tecnicamente sobre normas internas de segurança da informação. A instituição do CGSI visa a cumprir previsão contida no Decreto nº 9.637, de 26 de dezembro de 2018.

**Principais desafios****- Quadro 17 -**

Principais Desafios na Gestão de TIC na Sudene

**Principais desafios**

- Pessoal insuficiente para atender as demandas de TIC;
- Grande número de servidores da Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação que podem solicitar aposentadoria;
- Atendimento e adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD);
- Elaboração da Política de Segurança da Informação da Sudene;
- Migração da infraestrutura de TIC para a nuvem; e
- Continuidade do serviço de manutenção dos sistemas corporativos.

**Ações futuras**

- Contratação de serviços de suporte a usuários e infraestrutura de TIC;
- Revisar e atualizar as Políticas e Normas de Gestão e Governança de TIC e Segurança da Informação;
- Aperfeiçoar os mecanismos de governança e gestão de TIC;
- Contratação de serviços computacionais de nuvem; e
- Contratação de manutenção e fábrica de softwares.

### 3.3.5.7 Gestão de Pessoas

#### Conformidade legal

1. Controle e Acompanhamento da Entrega de Declaração de Bens e Renda, conforme disposto na Lei nº 8.730, de 10 de novembro 1993, mediante preenchimento do Requerimento Declarações Legais disponível no Sistema de Gestão de Pessoas – SIGEPE e/ou preenchimento dos formulários no portal e-Patri em conformidade ao Decreto nº 10.571, de 09 de dezembro de 2020;
2. Controle e Acompanhamento dos atos de admissão, concessão e pensão civil no âmbito do TCU – Sefip/e-Pessoal. A Sudene encaminhou integralmente os atos de pessoal gerados pela Sudene no exercício 2022, quais sejam: 5 atos de aposentadoria (1 deles aposentado em 31/12/2021); 2 atos de Concessão de Pensão Civil; e 4 atos de desligamento em decorrência de posse em outro cargo inacumulável;
3. Reposição ao erário: em 2022, foram instruídos processos de reposição ao erário nos termos do art. 46 da Lei nº 8.112, de 11 de novembro de 1990 e da Orientação Normativa SGP nº 5, de 21 de fevereiro de 2013, que, acrescidos ao saldo devedor do exercício anterior, totalizaram R\$ 17.367,95. Desse valor, R\$ 13.255,05 foram restituídos aos cofres da União até o dia 31 de dezembro de 2022; e
4. As principais normas internas e mecanismos de controle adotados na gestão de pessoas são os seguintes:
  - Portarias Sudene nº 98, de 28 de outubro de 2010 e nº 76, de 30 de agosto de 2013, que tratam da avaliação de desempenho Individual do servidor, no âmbito da Sudene;
  - Portaria Sudene nº 78, de 8 de junho de 2016, que trata da avaliação de desempenho do estágio probatório, no âmbito da Sudene;
  - Portaria Sudene nº 122, de 5 de dezembro de 2021, que tratam do Programa de Gestão, no âmbito da Sudene;
  - Portaria Sudene nº 175, de 16 de dezembro de 2022, que regulamenta o processo de avaliação para concessão da Gratificação Temporária das Unidades dos Sistemas Estruturadores da Administração Pública Federal (GSISTE) na Sudene;
  - Portaria Sudene nº 176, de 26 de outubro de 2019, que trata das ações de capacitação dos servidores e do Plano de Desenvolvimento de Pessoas da Sudene;
  - Resolução DC/Sudene nº 699, de 29 de março de 2022, que institui o Comitê Estratégico de Gestão de Pessoas e a Política de Gestão de Pessoas no âmbito da Sudene;
  - Plano de Desenvolvimento de Pessoas da Sudene;
  - Controle e acompanhamento dos registros de informações e requerimentos no Sistema de Gestão de Pessoas – Sigepe e no Sistema Eletrônico de Informações – SEI;
  - Ofícios circulares e outros instrumentos utilizados para fins de orientação dos servidores em relação a normas e procedimentos de gestão de pessoas;
  - Acompanhamento dos projetos estratégicos e contratos no SIGSudene; e
  - Acompanhamento trimestral das metas institucionais e metas do Planejamento Estratégico Institucional – monitoramento junto à Coordenação-Geral de Gestão Institucional.

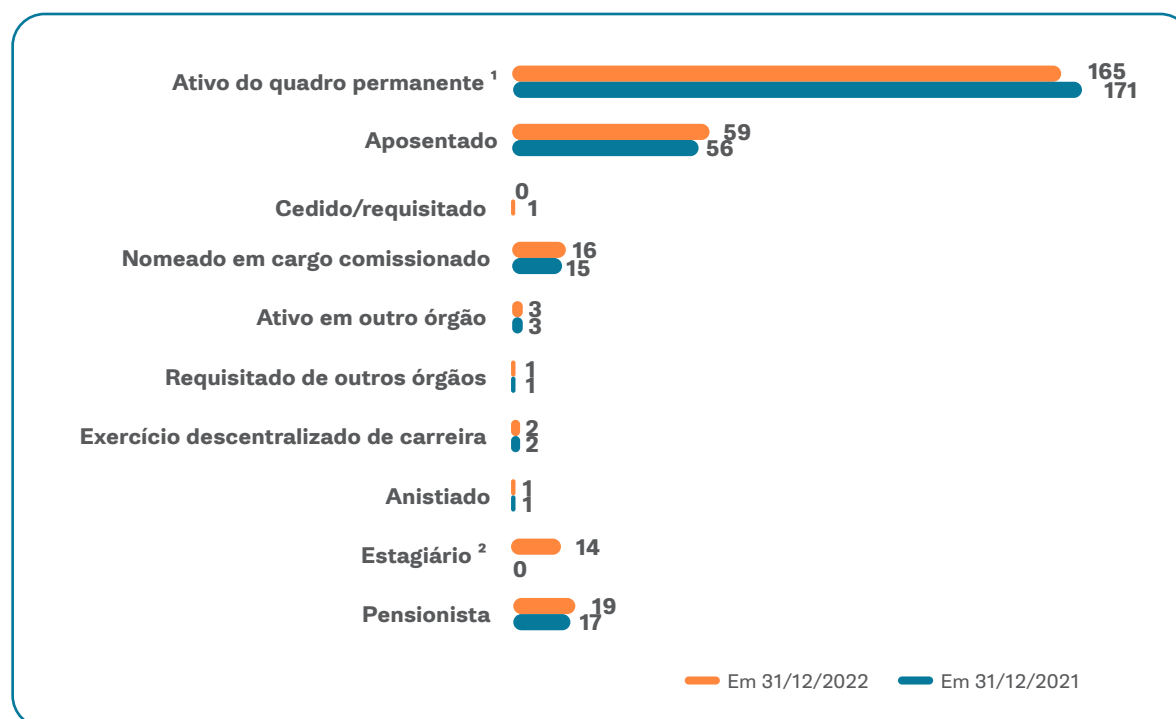


### Avaliação da força de trabalho

A força de trabalho ativa da Sudene ao final de 2022 era composta de 198 (cento e noventa e oito servidores), distribuídos entre as situações de ativo permanente, cedido, licenciado sem vencimentos, requisitado, exercício descentralizado, anistiado e servidor sem vínculo com a administração pública e estagiários. Desse quantitativo, 165 (cento e sessenta e cinco) são servidores do quadro de pessoal permanente da Autarquia.

O quantitativo de servidores e colaboradores da Sudene por situação funcional, considerando as datas-bases de 31 de dezembro de 2021 e 31 de dezembro de 2022, é o descrito na Figura 34.

- Figura 34 -  
Situação geral da força de trabalho da Sudene



Fonte: GRCOSITCAR/SIAPE e Relatório da folha de pagamento

#### Notas

<sup>1</sup> incluídos 3 servidores em licença para tratar de interesse particular em 2021 e 2 servidores em 2022; e 1 servidor que solicitou vacância para posse em cargo inacumulável em dez/2022 e permaneceu na folha de pagamento.

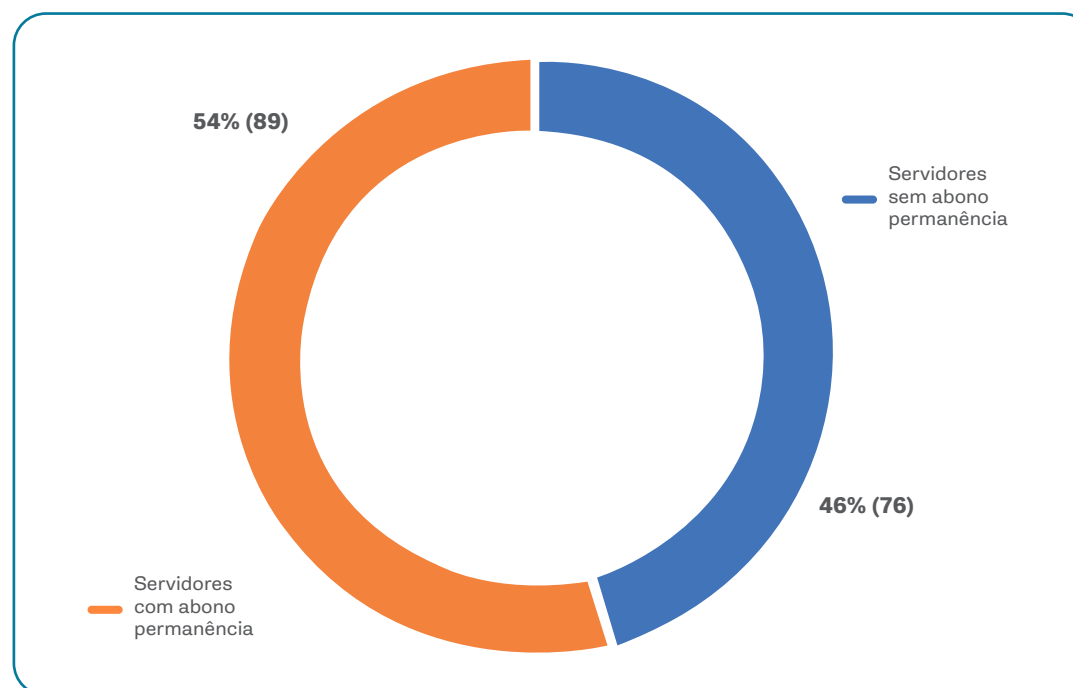
<sup>2</sup> Embora o Relatório SIAPE registre 3 estagiários em dez/2021, não havia estagiários contratados na folha de pag. dez/2021.

Em comparação ao exercício anterior, a força de trabalho do quadro de pessoal permanente reduziu em 5% em decorrência principalmente de pedidos de vacância para posse em cargos inacumuláveis, acrescidas de aposentadorias e falecimento de servidor em atividade. O ingresso de 14 estagiários, em termos do número total da força de trabalho, poderia ensejar uma interpretação de que houve recomposição parcial dessa perda no aspecto quantitativo, mas é imprescindível considerar que os servidores efetivos egressos eram detentores de atribuições técnicas e regimentais que não podem ser exercidas por estagiários e que levaram consigo a expertise laboral construída ao longo de muitos anos na Autarquia. Ou seja, a perda institucional foi, essencialmente, estrutural e qualitativa.

A situação se agrava a cada ano, sinalizando um alerta à necessidade de desenvolver mecanismos para reter essa força de trabalho de modo a garantir a boa governança e o desempenho institucional da Sudene, considerando a média de idade funcional de 54 anos e o fato de 76 (setenta e seis) dos 165 (cento e sessenta e cinco) servidores do quadro permanente já preencheram os requisitos para aposentadoria voluntária, o que representa um risco iminente à continuidade dos trabalhos da Instituição, podendo impactar, por conseguinte, nas entregas da Autarquia e na realização de sua finalidade prevista no art. 3º da Lei Complementar nº 125, de 2007.

- Figura 35 -

Situação da força de trabalho em relação à aposentadoria



Fonte: Sudene/DAD/CGGP

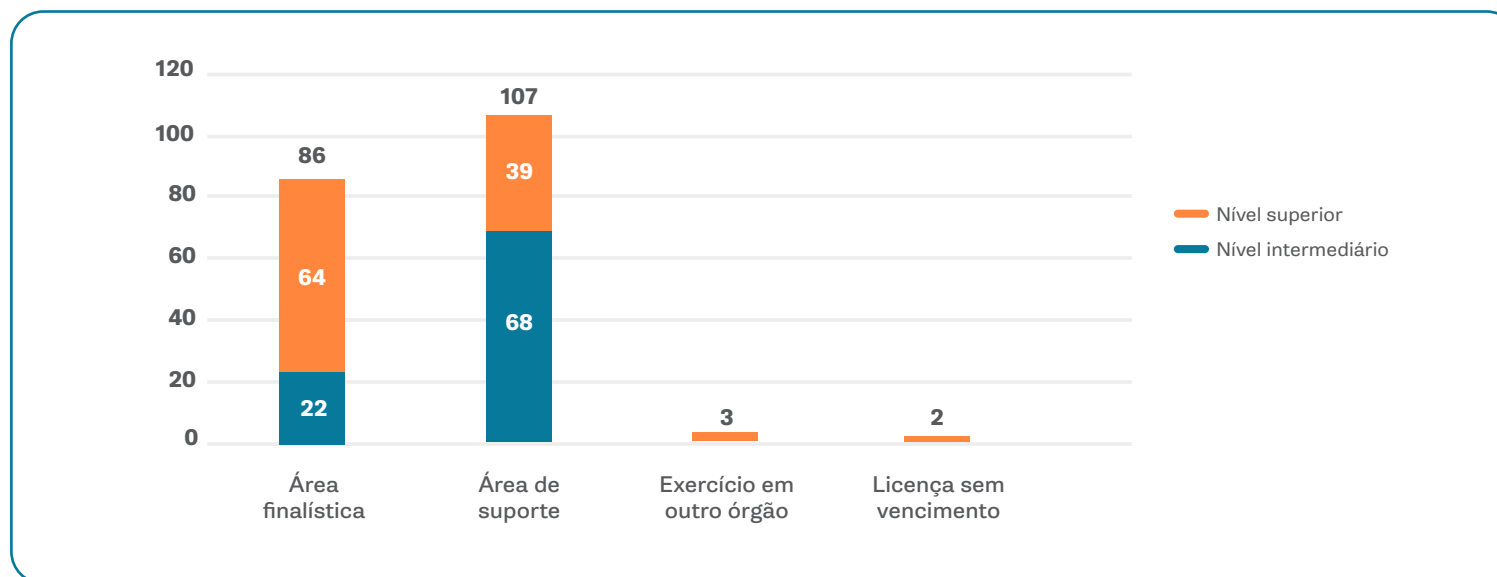
Outro aspecto relevante na evolução da força de trabalho da Sudene nos últimos anos é que não apenas o contingente de servidores efetivos reduziu, mas também a disponibilidade de reposição dos cargos do quadro de pessoal permanente foi impossibilitada. Por força do Decreto nº 9.262, de 09 de janeiro de 2018, e do Decreto nº 10.185, de 20 de dezembro de 2019, foram extintos, após ficarem vagos, quer por motivo de aposentadoria, quer por falecimento de seus ocupantes, 8 (oito) cargos durante o exercício de 2022: 4 (quatro) de nível superior e 4 (quatro) de nível intermediário.

Ressalta-se, ademais, a continuidade e a intensificação da redução permanente da força de trabalho da Sudene ao longo dos anos vindouros, em razão de existirem cargos efetivos do quadro de pessoal da Autarquia que, quando vagos (por aposentadoria, exoneração ou falecimento), serão definitivamente extintos por força dos referidos Decretos.

Quanto à distribuição da força de trabalho ativa na Autarquia, nota-se, pela Figura 36, que apenas 43% dos seus agentes públicos, de nível superior e intermediário, encontram-se lotados nas áreas finalísticas - Diretoria de Planejamento e Articulação de Políticas e Diretoria de Gestão de Fundos e Atração de Investimentos. Embora seja um ponto sensível em relação à composição da força de trabalho, nessas áreas estão concentrados 64 dos 86 servidores de nível superior, considerando todas as tipologias de cargos – servidores de carreira do quadro da Sudene, servidores de carreira em exercício descentralizado, servidores requisitados de outros órgãos e esferas, servidores anistiados, servidores sem vínculo com a administração pública nomeados em cargo comissionado e estagiários.

Dos 57% restantes, 3% encontram-se em exercício em outros órgãos ou licenciados sem vencimento e 54% encontram-se lotados nas unidades gerenciais e de suporte, ligadas à Diretoria de Administração, à Superintendência, e à Diretoria Colegiada. Ao longo dos anos, a área finalística vem sendo priorizada através de requisição e movimentação interna de pessoal a fim de dotá-la de força de trabalho que lhe dê condições de atender as demandas a ela atribuídas visando à eficiência e eficácia na consecução da missão do órgão.

- Figura 36 -  
Distribuição da força de trabalho na Sudene



Fonte: Sudene/DAD/CGGP

### Estratégia de recrutamento e alocação de pessoas, situação de servidores com condições de aposentadoria

A escassez de capital humano é um dos grandes desafios da Sudene, quer em virtude da elevada faixa etária de seus colaboradores que em sua maioria já implementaram as condições para aposentação; quer em decorrência da baixa atratividade remuneratória, que conduz seus servidores à busca por novas oportunidades através de concursos públicos mais atrativos.

Como estratégias para mitigar esse problema, que não é exclusividade da Autarquia, durante o exercício 2022 foram desenvolvidas as seguintes ações:

- Movimentação interna de servidores, buscando minimizar a retração de pessoal nas áreas mais carentes, notadamente as áreas fins, a partir do levantamento das especificações funcionais por cargo e unidade organizacional definidas no lotacionograma pelos respectivos gestores;
- Implementação do Programa de Gestão, iniciado em junho de 2022;
- Fortalecimento das competências funcionais através de ações do Plano de Desenvolvimento de Pessoal – PDP, promovendo e incentivando a participação dos servidores em eventos de capacitação;
- Elaboração e encaminhamento de proposta de autorização de concurso público para recomposição de 57 postos de trabalho;
- Elaboração de proposta de adesão a um Plano de Cargos e Carreiras mais condizente com as atribuições da Autarquia; e
- Publicação de edital de processo seletivo para estagiários, o que possibilitou o ingresso de 12 novos agentes públicos.

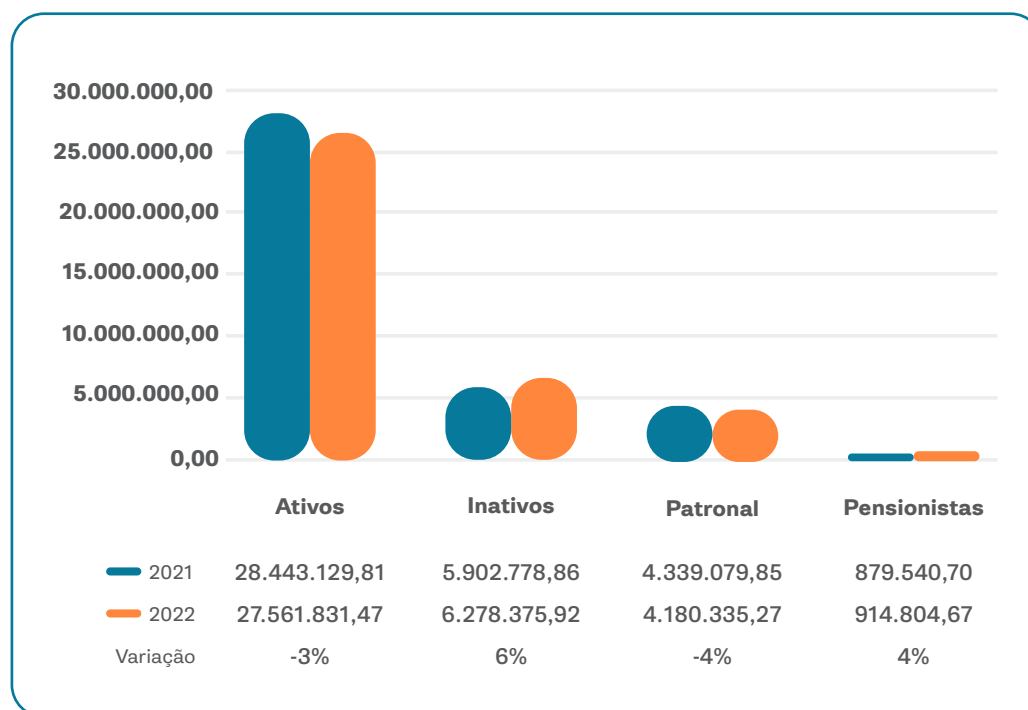
### Detalhamento das despesas com pessoal

A tabela de remuneração dos servidores efetivos da Sudene é a da Carreira do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006, e a da Estrutura Remuneratória de Cargos Específicos, conforme art. 19 da Lei nº 12.277, de 30 de junho de 2010. Aos investidos unicamente em cargos comissionados, a Tabela de 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 Federal.

Informações sobre os servidores e remunerações, de acordo com o Portal de transparência, estão disponibilizadas no site da autarquia, por meio do link [Sudene - Servidores](#).

No exercício de 2022, as despesas com pessoal ativo, inativo e pensionista, incluídas as vantagens pessoais, adicionais, gratificações, benefícios, indenizações e patronais, totalizaram R\$ 38,93 milhões, dos quais 71% (setenta e um por cento) foram com servidores ativos (efetivos, requisitados de outros órgãos da Administração Pública Federal e comissionados sem vínculo); 16% (dezesesseis por cento), com aposentados; 2% (dois por cento), com pensionistas; e 11% (onze por cento), com obrigações patronais dos agentes públicos para os regimes RPPS, RGPS e Previdência Complementar do Executivo FUNPRESP.

- Figura 37 -  
Evolução com despesas de pessoal



Fonte: SIAFI/SIAPE

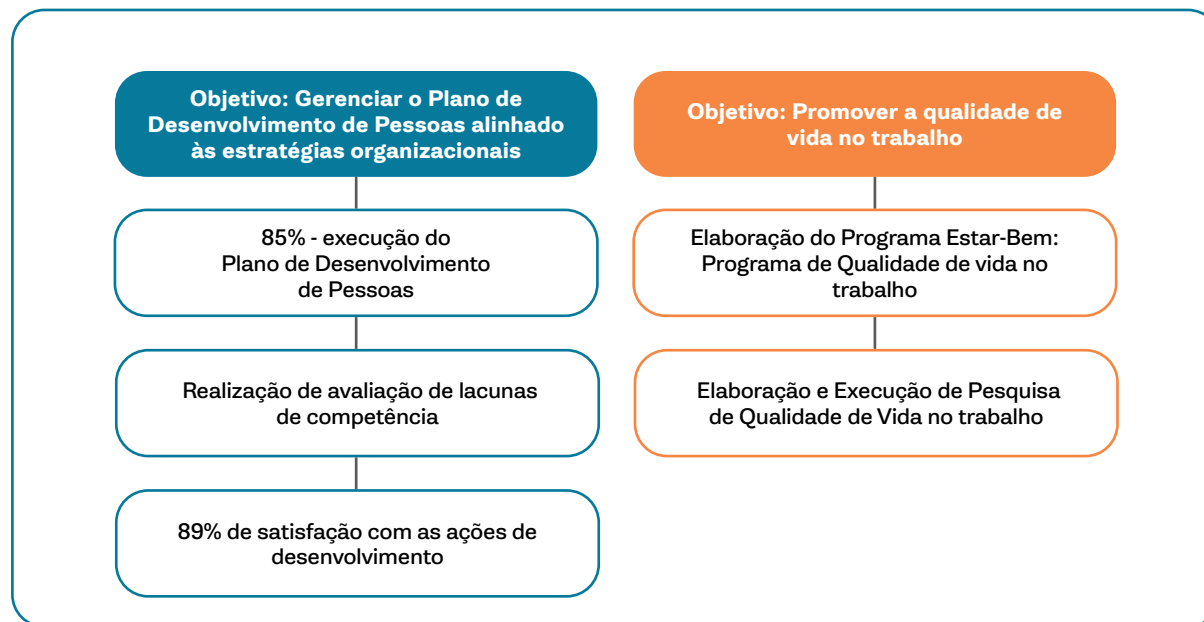
Em comparação ao exercício anterior, a distribuição das despesas praticamente se manteve. Houve uma redução de 2,0% (dois pontos percentuais) nas despesas com pessoal. A redução com pessoal ativo decorreu principalmente da vacância de servidores por posse em outro cargo inacumulável; falecimento de ativos e concessão de aposentadorias. Fatos que, por sua vez, provocaram um leve incremento na situação de inativos e pensionistas. Diante dessas ocorrências, e considerando o reajuste da tabela de recolhimento previdenciário com base em escalonamento de faixas, em consonância ao disposto na EC nº 103, de 12 de novembro de 2019 o custo com as obrigações patronais também reduziu, no percentual de 4,0% (quatro por cento) em relação ao do exercício 2021.

#### Estratégia de valorização por desempenho e levantamento de necessidades de treinamento; estratégias para alavancar o desempenho e a eficiência

##### Indicadores de Gestão de Pessoas

Dentro do Planejamento Estratégico Institucional, a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas trabalhou diretamente em dois objetivos estratégicos, apresentando adequado desempenho em suas entregas, seguindo as metas estabelecidas.

- Figura 38 -  
Indicadores de Gestão de Pessoas



##### Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP

O investimento na qualificação do servidor é uma das prioridades da Sudene. A preocupação em disponibilizar ferramentas para melhoria do desempenho do servidor norteia as atividades da CGGP. Nesse contexto, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP 2022 apresentou os seguintes dados de execução:

##### - Quadro 18 -

Execução do Plano de Desenvolvimento de Pessoas no exercício 2022

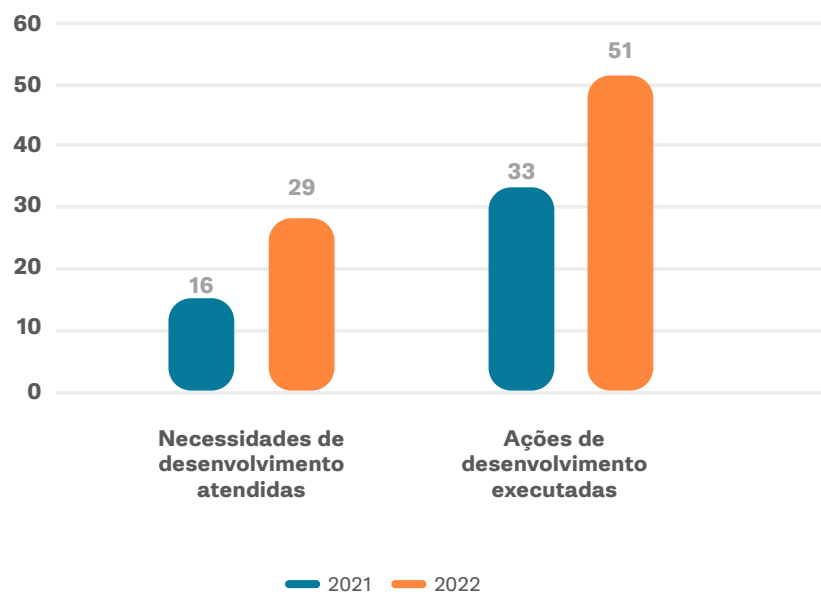
Investimentos	R\$ 49.029,06
Eventos realizados	51
Servidores capacitados	63
Participações em capacitação	135

Fontes: Sudene/DAD/CGGP

A execução do PDP 2022 possibilitou o atendimento de 29 necessidades de desenvolvimento. Considerando que em 2021 foram atendidas 16 necessidades, em termos de quantidade de necessidades atendidas 2022 comparadas com 2021, houve aumento de 81,25%.

- Figura 39 -

Execução do Plano de Desenvolvimento de Pessoas no exercício de 2022



Fonte: SIAFI/SIAPE

- Figura 40 -

Ações de Valorização do Servidor

#### Programa Bem-Estar e Qualidade de Vida no Trabalho

- Projeto Viver Bem: 481 atendimentos médicos de jul-dez/2022;
- Projeto PsicoSaúde: 88 atendimentos de psicoterapia de ago-dez/2022;
- Projeto Canta Sudene: ensaios semanais e 08 apresentações jul-dez/2022;
- Pesquisa de Qualidade de vida no trabalho e clima organizacional: subsídios para elaboração do Programa de Qualidade de Vida da Sudene;
- Elaboração do Programa Estar-Bem: Programa de Qualidade de Vida da Sudene;
- Realização de duas pistas de orientação: momento de integração e cuidado com a saúde: média de participação de 25 servidores por evento;
- Vacinação contra a Gripe Influenza: 66 vacinados; e
- Contrato de plano de saúde: participação de 217 pessoas.

#### Programa de estágio curricular

- Lançamento de Edital para seleção de 12 estagiários, nas diversas áreas de conhecimento, com a contratação de 10 novos estagiários em dezembro/2022.

#### Programa de gestão

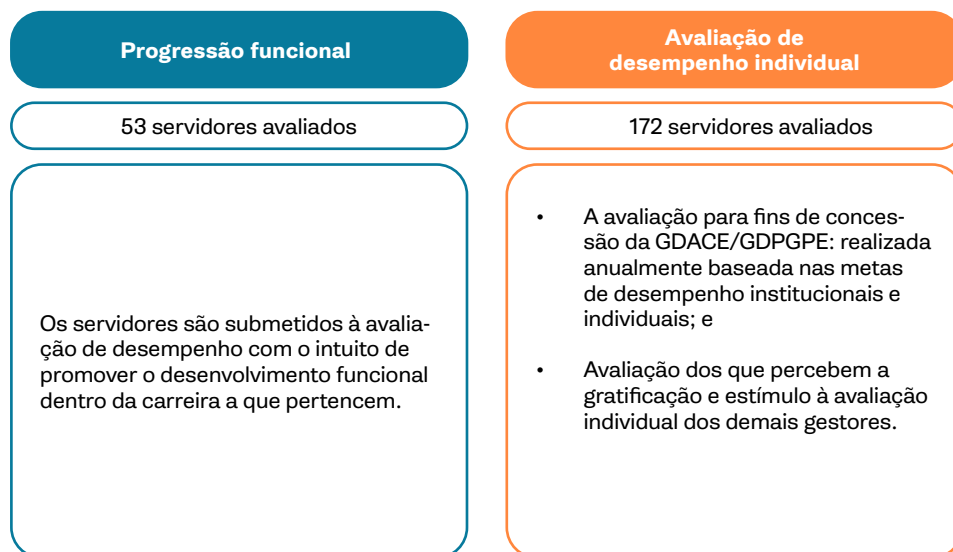
- 102 servidores participando do programa de gestão.



## Avaliações de desempenho realizadas em 2022

- Figura 41 -

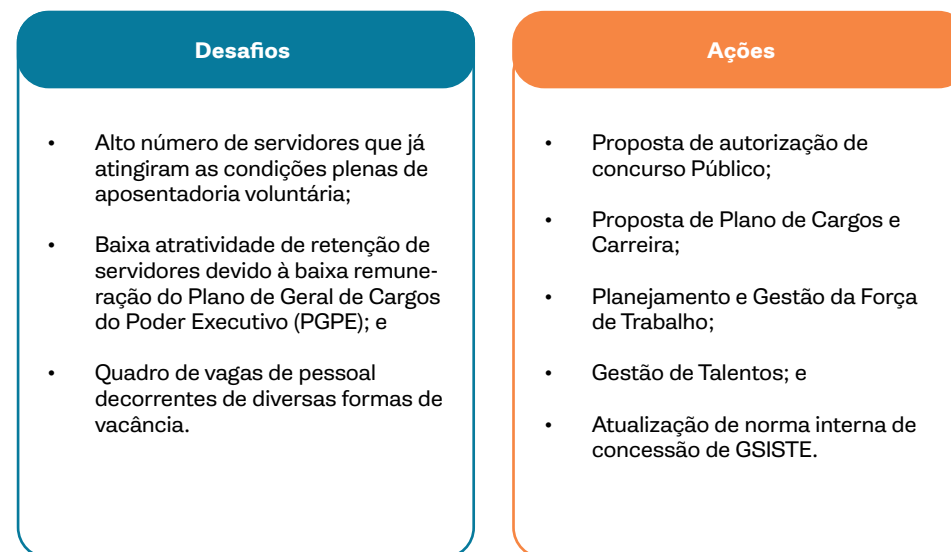
Avaliações de desempenho realizadas em 2022



## Principais desafios, ações e perspectivas para os próximos exercícios

- Figura 42 -

Principais desafios, ações e perspectivas para os próximos exercícios





## RELATÓRIO DE GESTÃO 2022 | CAPÍTULO 4

# INFORMAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS, FINANCEIRAS E CONTÁBEIS



Superintendência do  
Desenvolvimento  
do Nordeste

[www.gov.br/sudene](http://www.gov.br/sudene)



@sudenebr

Neste capítulo são apresentadas as informações orçamentárias, financeiras e contábeis, inclusive de custos, que possibilitaram o alcance dos resultados apresentados no capítulo anterior. Para a condução dessa gestão a Sudene conta com a Coordenação de Orçamento, Contabilidade e Finanças (COCF), unidade que integra a Coordenação Geral de Orçamento, Licitações e Finanças da Diretoria de Administração (CGLF/DAD).

Compete a 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 e orientar tecnicamente e sistematizar os procedimentos contábeis para o registro dos atos e fatos da gestão orçamentária, financeira e patrimonial da Sudene e do FDNE, dentro e fora do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal – SIAFI.

Acrescente-se a isso as questões operacionais relacionadas à emissão de empenho, liquidação e pagamentos, elaboração e revisão de documentos, bem como, as atividades que se substanciam na análise de desequilíbrios nas equações e de registros contábeis e no acompanhamento de Ativos e Passivos das Unidades Gestoras.

Tendo em conta essas atribuições, foram designados 6 servidores, dos quais estão 3 contadores. Nessa estrutura, são elencadas as principais atribuições do Coordenador, do Assistente Técnico e do Chefe de Divisão de Orçamento e Finanças.

Ao Coordenador da unidade cabe a atuação na gestão das atividades descritas acima e apoio à tomada de decisão e, além disso, como gestor financeiro da Sudene e FDNE aos dirigentes com as informações para a tomada de decisões. O Assistente Técnico é responsável por acompanhar e avaliar a execução orçamentária e financeira da instituição; acompanhar e registrar os procedimentos da gestão nos sistemas de governo; emitir pareceres, notas explicativas. Já o Chefe de Divisão tem como atribuições a de coordenar a execução das atividades referentes à elaboração da proposta orçamentária, execução orçamentária, financeira, patrimonial e aos registros da Sudene e do FDNE.

A composição e as atribuições da COCF podem ser encontradas de forma pormenorizadas no regime interno da Instituição, disponível no endereço eletrônico [Regimento Interno Sudene](#).

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 administrativas da Sudene, além de realizar a conformidade de gestão e contábil relativa às Unidades Gestoras/Gestão 533014/53203 – Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (Sudene) e 533009/53203 – Fundo de Desenvolvimento do Nordeste (FDNE), em consonância com a Instrução Normativa STN nº 6, de 31 de outubro de 2007. Para suporte operacional às atividades de gestão das unidades administrativas da Sudene foram designadas as servidoras Vânia Pereira Cavalcanti e Safira Nazaro Fonseca, por meio da Portaria Sudene nº 142, de 18 de outubro de 2022. Já para a conformidade de gestão e contábil, foram designados os servidores Diego de Queiroz Carvalho e Wilson de Oliveira Sobrinho, por meio da Portaria Sudene nº 17, de 13 de fevereiro de 2019.

O resumo da situação financeira da Sudene e do FDNE e suas respectivas evoluções de 2021 para 2022 estão detalhadas ao longo deste Relatório de Gestão, em especial na seção 3.3.

#### 4.1 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 Fundo de Desenvolvimento do Nordeste encontram-se no site da Sudene, na seção Transparência e Prestação de Contas, no link [Sudene - Transparência e Prestação de Contas 2022](#).

Como a Sudene compreende duas Unidades Gestoras, uma para a Sudene e outra para o FDNE, conforme demonstrado acima, as informações referentes aos principais dados desses órgãos são apresentadas de forma individualizada.

#### 4.2 Relatórios e informes de fiscalização e auditoria da CGU e do TCU

As conclusões dos órgãos de controle público interno e externo do Poder Executivo Federal estão disponíveis na seção Transparência e Prestação de Contas, no link [Sudene - Transparência e Prestação de Contas 2022](#).

#### 4.3 Normas legais e técnicas adotadas nas atividades orçamentárias, financeiras e contábeis e mecanismos de controle

As normas legais e técnicas adotadas nas atividades orçamentárias, financeiras e contábeis são as apresentadas abaixo:

- Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, que estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal;
- Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências;
- Lei nº 14.194, de 20 de agosto de 2021 (LDO), que dispõe sobre as diretrizes para a elaboração e a execução da Lei Orçamentária de 2022 e dá outras providências;
- Lei nº 14.303, de 21 de janeiro de 2022 (LOA) que estima a receita e fixa a despesa da União para o exercício financeiro de 2021;
- Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCASP);
- Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP);
- Macrofunções do SIAFI;
- Outras normas de Direito Financeiro; e
- Normas específicas referentes a Sudene e ao FDNE.

O principal mecanismo para o controle e garantia da confiabilidade, da regularidade, da completude e da abrangência dos lançamentos e procedimentos contábeis da organização adotado pela Sudene é a conformidade contábil, realizada pela COCF, em consonância com a Instrução Normativa STN nº 6, de 31 de outubro de 2007.