

## 1 – VISÃO GERAL DA SUDENE (Referência: Sistema e-Contas)

Em razão das novas regras estabelecidas pelo sistema e-Contas, do Tribunal de Contas da União, as contas do Fundo de Desenvolvimento do Nordeste (FDNE) passam a integrar item específico como integrante da Unidade Prestadora de Contas do órgão 20601-Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste.

### 1.1 -Identificação da SUDENE

**Quadro 1 – Dados Identificadores da SUDENE**

<b>Poder e Órgão de Vinculação</b>			
<b>Poder:</b> Executivo			
<b>Órgão de Vinculação:</b> Ministério da Integração Nacional			<b>Código SIORG:</b> 073883
<b>Identificação da Unidade Jurisdicionada</b>			
<b>Denominação Completa:</b> Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste			
<b>Denominação Abreviada:</b> SUDENE			
<b>Código SIORG:</b> 091144	<b>Código LOA:</b> 53203		<b>Código SIAFI:</b> 533014
<b>Natureza Jurídica:</b> Autarquia Especial do Poder Executivo		<b>CNPJ:</b> 09.263.130/0001-91	
<b>Principal Atividade:</b> Administração pública em geral			<b>Código CNAE:</b> 84.11-6
<b>Telefones/Fax de contato:</b>	(081) 2102.2109	(081) 2102.2119	(081) 2102.2886-Fax
<b>Endereço Eletrônico:</b> gabinete@sudene.gov.br			
<b>Página na Internet:</b> <a href="http://www.sudene.gov.br">http://www.sudene.gov.br</a>			
<b>Endereço Postal:</b> Edf. SUDENE, Praça Ministro João Gonçalves de Souza, s/nº, 13º andar, Ala Norte, sala 13N004, CEP 50670-900, Engenho do Meio, Recife/PE.			
<b>Normas Relacionadas à Unidade Jurisdicionada</b>			
Normas de criação e alteração da Unidade Jurisdicionada			
A SUDENE foi recriada pela Lei Complementar nº 125, de 03 de janeiro de 2007, regulamentada originalmente pelo Decreto nº 6.198, de 28 de agosto de 2007, alterado pelo Decreto nº 6.219, de 04 de outubro de 2007, o qual foi revogado e substituído pelo Decreto nº 8.276, de 27 de junho de 2014. O Regimento Interno da Autarquia foi instituído pela Portaria nº 14, de 22 de fevereiro de 2008, e alterado pela Resolução nº 230, de 21/10/2015, da Diretoria Colegiada da Autarquia.			
Outras normas infralegais relacionadas à gestão e estrutura da Unidade Jurisdicionada			
Na condução de suas atividades a SUDENE continua a adotar como marco legal o Decreto nº 6.047, de 22 de fevereiro de 2007, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR). Por coordenar a prestação de contas e administrar o Fundo de Desenvolvimento do Nordeste, a Autarquia informa que adota o Regulamento aprovado pelo Decreto nº 4.253, de 31 de maio de 2002, posteriormente alterado pelo Decreto nº 5.592, de 23 de novembro de 2005 e pelo Decreto nº 6.383, de 27 de fevereiro de 2008. Em 2009, por intermédio do Decreto nº 6.952, de 2 de setembro de 2009, foram revogados os Decretos anteriores e estabelecido um novo Regulamento para o FDNE. Por meio do Decreto nº 7.564, de 15 de setembro de 2011, o Regulamento do FDNE passou por novas alterações. Em face do disposto na Lei nº 12.712/2012, foi aprovado pelo Decreto nº 7.838, de 9 de novembro de 2012, um novo Regulamento deste Fundo, mas foi mantido em vigor o Decreto nº 6.952/2012 com suas respectivas atualizações. A Resolução nº 4.171, de 20 de dezembro de 2012, do Conselho Monetário Nacional (CMN), estabeleceu os critérios, condições e prazos para a concessão dos financiamentos, com base na Lei nº 12.712/2012 e no Decreto nº 7.838/2012. Essa resolução foi alterada pela Resolução nº 4.397, de 30 de dezembro de 2014, do CMN, quanto aos encargos financeiros (taxa efetiva de juros			

sobre operações contratadas segundo períodos especificados) e correção sobre o saldo devedor de operações contratadas também segundo períodos especificados. Nova alteração à Resolução nº 4.171 foi aplicada pela Resolução nº 4.453, de 17 de dezembro de 2015, do mesmo CMN, modificando encargos ao tomador e a remuneração dos recursos do fundo. Além das Resoluções expedidas pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), a SUDENE também adota as diretrizes e prioridades anualmente aprovadas pelo Conselho Deliberativo da SUDENE (CONDEL), pela sua Diretoria Colegiada, além de Portarias do Ministério da Integração Nacional e do Ministério da Fazenda, para a gestão e operacionalização do FDNE. As diretrizes e prioridades do FDNE para 2015 foram estabelecidas pela Resolução CONDEL nº 079/2014, de 15/08/2014.

O FDNE foi criado pela Medida Provisória Nº 2.156-5, de 24 de agosto de 2001. A Lei Complementar Nº 125, de 03 de janeiro de 2007, alterou alguns dispositivos normativos do FDNE, e delegou competências ao Conselho Deliberativo da SUDENE para estabelecer normas complementares. A Lei nº 12.712, de 30 de agosto de 2012, alterou a Medida Provisória Nº 2.156-5/2001 e acrescentou outros dispositivos normativos ao Regulamento do Fundo.

De forma complementar, são expedidas normas por Resoluções do CMN, do Conselho Deliberativo da SUDENE (CONDEL), da Diretoria Colegiada da SUDENE e Portarias do Ministério da Integração Nacional e do Ministério da Fazenda, para a gestão e operacionalização do FDNE.

Dados disponíveis na internet, nos endereços: <http://www.sudene.gov.br/aceso-a-informacao> ou em <http://www.sudene.gov.br/incentivos-fiscais-e-fundos/fundo-de-desenvolvimento-do-nordeste-fdne/legislacao-do-fdne>, e <http://www.sudene.gov.br/incentivos-fiscais-e-fundos/fundo-de-desenvolvimento-do-nordeste-fdne/legislacao-do-fdne/resolucoes-do-conselho-deliberativo-sobre-o-fdne>

#### Manuais e publicações relacionadas às atividades da Unidade Jurisdicionada

Por ser a gestora do Fundo de Desenvolvimento do Nordeste, de incentivos e benefícios fiscais e executar sua ação finalística em sua maior parte, por meio de convênios, a Autarquia disponibiliza em seu site:

- 1-Instrução de procedimentos para apresentação e análise de Consulta Prévia (Decreto nº 7.838/2012);
- 2-Manual de Procedimentos e operacionalização do FDNE;
- 3-Instruções para Confecção de Placas Indicativas de Financiamentos do FDNE;
- 4-Instruções para apresentação de proposta objetivando celebração de convênio.

Dados disponíveis na internet, no endereço: <http://www.sudene.gov.br/incentivos-fiscais-e-fundos>, e <http://www.sudene.gov.br/aceso-a-informacao/convenios>.

#### Unidades Gestoras e Gestões relacionadas à Unidade Jurisdicionada

##### Unidades Gestoras Relacionadas à Unidade Jurisdicionada

Código SIAFI	Nome
530001	Ministério da Integração Nacional (MI)
533009	Fundo de Desenvolvimento do Nordeste (FDNE)
530023	Secretaria de Desenvolvimento Regional/MI
530012	Secretaria Nacional de Defesa Civil /MI
201002	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPO)
114601	Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE/MPO)
008006	Tribunal Regional do Trabalho 6ª Região (TRT)
250029	Ministério da Saúde
158136	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE)
195006	Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco – Escritório de Recife
110008	Ministério da Pesca e Aquicultura
380942	Superintendência Regional do Trabalho e Emprego

##### Gestões Relacionadas à Unidade Jurisdicionada

Código SIAFI	Nome
00001	Ministério da Integração Nacional (MI)

00001	Secretaria de Desenvolvimento Regional/MI
00001	Secretaria Nacional de Defesa Civil /MI
00001	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPO)
11301	Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE/MPO)
00001	Tribunal Regional do Trabalho (TRT)
00001	Ministério da Saúde
26418	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE)
11201	Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco – Escritório de Recife
00001	Ministério da Pesca e Aquicultura
00001	Superintendência Regional do Trabalho e Emprego
<b>Relacionamento entre Unidades Gestoras e Gestões</b>	
Código SIAFI da Unidade Gestora SUDENE	Código SIAFI da Gestão SUDENE
533014	53203
<b>Unidades Orçamentárias Relacionadas à Unidade Jurisdicionada</b>	
Código SIAFI	Nome
53203	Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE)
74918	Fundo de Desenvolvimento do Nordeste (FDNE) <sup>1</sup>

Fontes: Coordenação Geral de Gestão Institucional/SUDENE e Coordenação de Orçamento, Contabilidade e Finanças/Coordenação Geral de Logística, Administração e Finanças/SUDENE.

<sup>1</sup> A Unidade Orçamentária 74918 foi citada tendo em vista que o FDNE é instrumento da SUDENE, que o coordena.

## 1.2 – Finalidade, normas de criação e competências institucionais

A **finalidade** da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE) foi fixada pelo art. 3º da Lei Complementar nº 125, de 03 de janeiro de 2007, que a criou, e que assim estabeleceu:

*Art. 3º. Promover o desenvolvimento incluyente e sustentável de sua área de atuação e a integração competitiva da base produtiva regional na economia nacional e internacional.*

A SUDENE ressurgiu em 2007 a partir do esforço concentrado de um grupo de trabalho interministerial coordenado pela Secretaria de Políticas de Desenvolvimento Regional do Ministério da Integração Nacional, que após audiências públicas e discussões ministeriais fixou como marco de atuação institucional que “Todas as medidas de política e todas as ações concretas, nas vertentes econômicas, sociais, espaciais e político-institucionais serão balizadas pelo compromisso com a **inclusão social.**” (Doc. de base para a recriação da SUDENE, 2003), constituindo-se a “inclusão social” o macro-objetivo dessa atuação.

Por sua vez, embora a atuação da SUDENE esteja alicerçada tanto pela Lei Complementar, que a reinstalou, pelo Decreto nº 8.276, de 27 de junho de 2014, que a regulamentou, (DOU 30 de junho de 2014) como também, pelo que estabelecem o art. 43, o § 1º do art. 165 e o art. 174 da Constituição Federal de 1988, que firma o planejamento como determinante para o setor público e indicativo para o setor privado, os seus recursos, particularmente os orçamentários/financeiros, continuam submissos a diferentes formas de contingenciamento, seja por meio das regras da Lei de

Diretrizes Orçamentárias (LDO) que, de certa forma, nivela as diferenças regionais nacionais, deixando de considerar a regionalização como alternativa estratégica ao desenvolvimento nacional equilibrado, seja por meio da Lei Orçamentária do exercício, que normalmente fixa suas disponibilidades sem considerar tais aspectos, guiada muito mais pela conjuntura internacional e nacional.

Essas limitações também atingem a Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR), instituída pelo Decreto nº 6.047, de 22 de fevereiro de 2007, referência da SUDENE e única alternativa legal, que reconhece com clareza, a necessidade de atuação diferenciada nos espaços macro e sub-regionais. Aliás, ao contrário do esperado, as discussões ocorridas nas conferências estaduais e regionais sob coordenação da Secretaria de Desenvolvimento Regional/MI realizadas em 2012 e 2013 ainda não possibilitaram a adequação do referido Decreto às mudanças pedidas pela sociedade, passo necessário à adequação do Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste.

Nesse sentido, depreende-se das 12 competências gerais estabelecidas no art. 4º da Lei Complementar que instituiu a SUDENE, e à luz do macro-objetivo que fundamentou a sua criação, como mais fortemente relacionados à finalidade:

I - propor ou definir, por intermédio de seu colegiado regional, conforme o caso, diretrizes, prioridades e mecanismos que levem ao desenvolvimento incluyente e sustentável seja no âmbito econômico, seja no social, integrando-os com os planos nacionais, estaduais e locais, observando-se, particularmente as especificidades de sua área de atuação, principalmente quando da regionalização da política industrial ou do apoio a projetos de inovação e desenvolvimento científico e tecnológico;

II - propor iniciativas, desenvolver capacidades e estimular os segmentos sociais organizados, dotando-os de capacidade sinérgica que os coloque em condições de inserir-se social e economicamente, intra ou extra-regionalmente, no processo auto-sustentável de desenvolvimento.

III - promover a atração de investimentos estruturadores e com capacidade de multiplicação/germinação, sejam públicos ou 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, por meio dos fundos de desenvolvimento regionais ou setoriais e dos incentivos e benefícios fiscais também regionais ou setoriais;

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

O detalhamento das atribuições do órgão encontra-se no regimento interno, estabelecido pela Resolução nº 230, de 21 de outubro de 2015, da Diretoria Colegiada da SUDENE, e tanto ela como os mencionados Decreto e Lei Complementar que a criou, encontram-se disponíveis no site da Autarquia, no endereço: <http://www.sudene.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/base-juridica-da-estrutura-organizacional>

A administração da SUDENE é exercida pela Diretoria Colegiada, cabendo a cada Diretor a responsabilidade pela condução das atribuições e aplicação dos atos que lhe são inerentes.

No caso do Fundo de Desenvolvimento do Nordeste, agora pertencente à conta da UPC, cabe ao Diretor da Diretoria de Gestão de Fundos, Incentivos e de Atração de Investimentos exercer os demais atos de gestão, incluindo a proposição de diretrizes, prioridades e de normas gerais de funcionamento do Fundo. Para a sua gestão a citada Diretoria conta com a Coordenação-Geral de Fundos de Desenvolvimento e Financiamento, a qual pertencem a Coordenação de Normatização de Fundos de Desenvolvimento e de Financiamento – CNF e a Coordenação de Fundos de Desenvolvimento e de Financiamento – CFD.

O FDNE tem por finalidade assegurar recursos para investimentos, na área de atuação da SUDENE, em infraestrutura e serviços públicos e em empreendimentos produtivos com grande capacidade germinativa de novos negócios e novas atividades produtivas, para implantação, diversificação, modernização e/ou ampliação.

### **1.3 – Ambiente de atuação**

De acordo com o artigo 2º da referida lei complementar, a área de atuação da Autarquia compreende os Estados de Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Sergipe, e as regiões e os Municípios do Estado de Minas Gerais de que tratam as Leis nº 1.348, de 10 de fevereiro de 1951, 6.218, de 7 de julho de 1975, e 9.690, de 15 de julho de 1998, bem como os Municípios de Águas Formosas, Angelândia, Aricanduva, Arinos, Ataléia, Bertópolis, Campanário, Carlos Chagas, Catuji, Crisólita, Formoso, Franciscópolis, Frei Gaspar, Fronteira dos Vales, Itaipé, Itambacuri, Jenipapo de Minas, José Gonçalves de Minas, Ladainha, Leme do Prado, Maxacalis, Monte Formoso, Nanuque, Novo Oriente de Minas, Ouro Verde de Minas, Pavão, Pescador, Ponto dos Volantes, Poté, Riachinho, Santa Fé de Minas, Santa Helena de Minas, São Romão, Serra dos Aimorés, Setubinha, Teófilo Otoni, Umburatiba e Veredinha, todos em Minas Gerais, e ainda os Municípios do Estado do Espírito Santo relacionados na Lei nº 9.690, de 15 de Julho de 1998, bem como o Município de Governador Lindemberg. Esta, a mesma de abrangência do FDNE.

Pela característica multidisciplinar de sua atuação institucional, e até pelo escopo de sua finalidade, a SUDENE lida com diversos e diferentes atores sociais, a exemplo dos bancos federais, universidades de sua área de atuação, segmentos empresariais, representantes de classes patronais e dos trabalhadores e lideranças políticas, entre outros, e os considera integrantes de uma estrutura de governança que reconhece necessitar de organização e do reconhecimento de que são agentes importantes e necessários no processo de desenvolvimento. Contudo, um fator que se contrapõe a qualquer esforço de organização nesse sentido é a desconfiança nas instituições, estimulada por uma crise conjuntural de natureza política, econômica e social. Mesmo assim, anseia a SUDENE que tal situação seja a mais rapidamente possível superada, pois dessa estabilidade depende a discussão, elaboração e o encaminhamento, por exemplo, da proposta de um Plano Regional de Desenvolvimento ou a regionalização de políticas setoriais.

Por sua vez, a Autarquia ainda enfrenta algumas ameaças a sua atuação, embora vislumbre oportunidades que permanecem ainda pouco exploradas, e entre essas podemos destacar:

#### **1.3.1 - OPORTUNIDADES :**

- a) Retomada do planejamento regional;
- b) Oferta de linhas de financiamento para os diferentes setores econômicos, pelos bancos oficiais federais (Banco do Nordeste do Brasil, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico) que se coadunam com a linha de atuação da SUDENE;

c) Existência de grandes investimentos estruturadores capazes de estimularem o surgimento de novos segmentos empresariais passíveis de apoio pela SUDENE, além da geração de empregos;

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

e) Reconhecimento dos estados e municípios sobre o poder latente de articulação e mobilização da Autarquia em torno de grandes discussões estratégicas ou iniciativas de fortalecimento institucional das administrações públicas.

### **1.3.2 - AMEAÇAS :**

a) Possibilidade de contingenciamento orçamentário e centralização pelo MI, das decisões sobre a gestão orçamentária e financeira de suas vinculadas;

b) Insuficiência dos limites orçamentários e financeiros disponibilizados para a SUDENE, em conflito com a autonomia administrativa e financeira estabelecida pela Lei Complementar nº 125/2007;

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

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

e) Imagem da sociedade (equivocada) sobre a capacidade da Autarquia de modificar o quadro da pobreza regional, confundindo-a com a antiga.

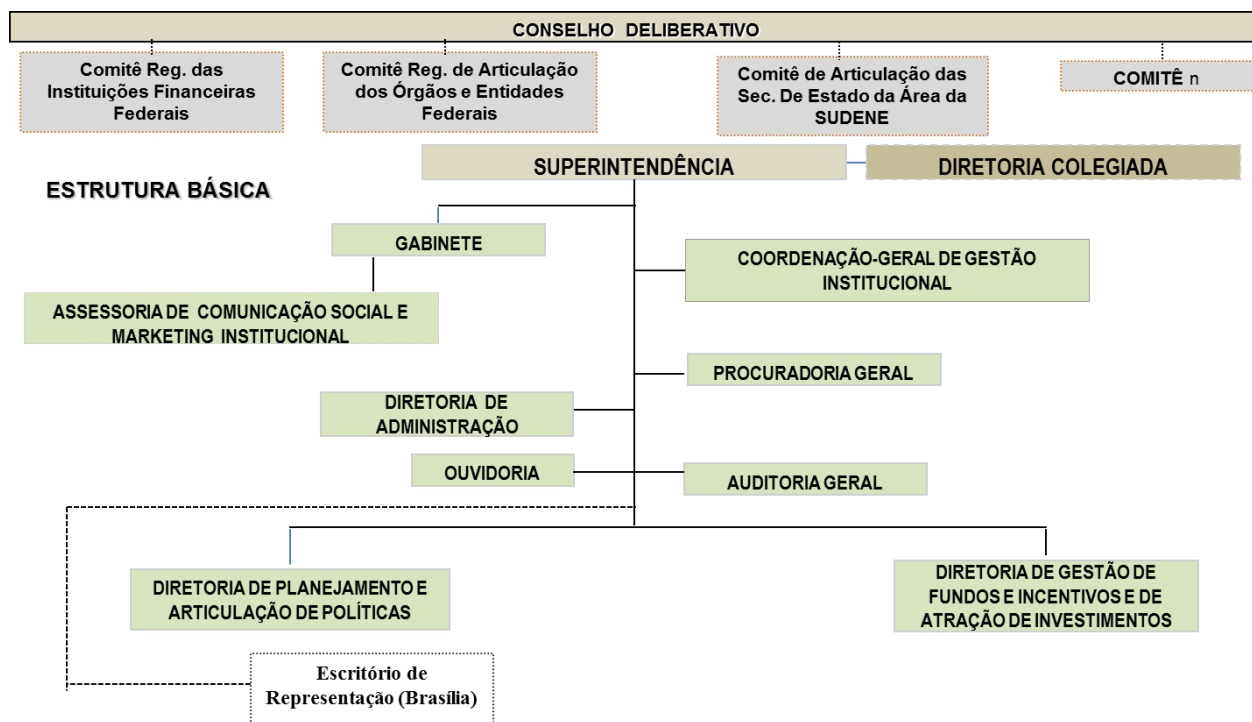
f) Políticas não regionalizadas e concentração dos investimentos no Sul e Sudeste;

### **1.4- Organograma Funcional da SUDENE e da Diretoria de Gestão de Fundos, Incentivos e de Atração de Investimentos**

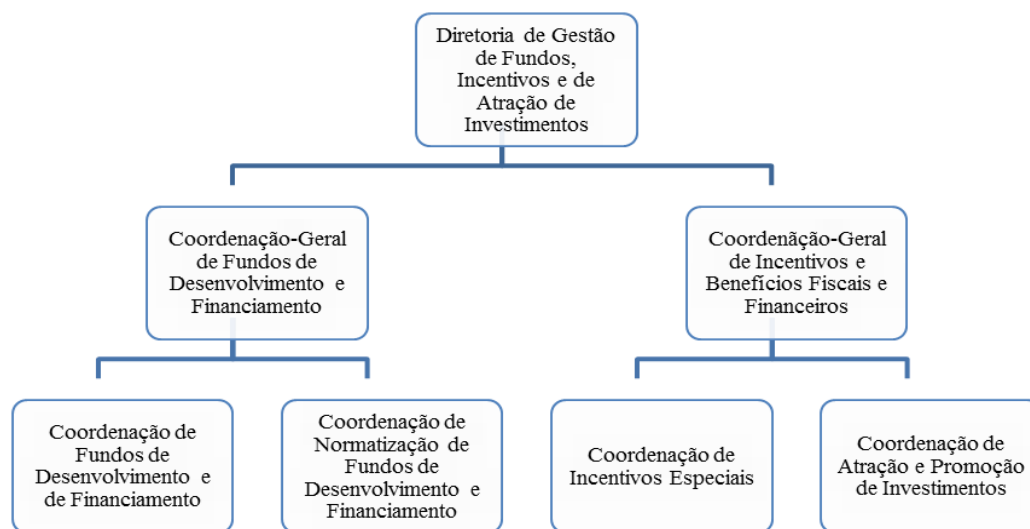
O organograma da SUDENE obedece ao estabelecido pelo Decreto nº 8.276, de 27 de junho de 2014, e apresenta a configuração adiante mostrada.

No detalhe é apresentado também, o organograma da Diretoria de Gestão de Fundos, Incentivos e de Atração de Investimentos, responsável pela gestão do FDNE, conta que passa a integrar a UPC SUDENE. A essa Diretoria vinculam-se a Coordenação-Geral de Fundos de Desenvolvimento e Financiamento (DFIN/CGDF), que conta com duas subunidades a ela subordinadas: a Coordenação de Normatização de Fundos de Desenvolvimento e Financiamento (DFIN/CGDF/CNF) e a Coordenação de Fundos de Desenvolvimento e de Financiamento (DFIN/CGDF/CFD), dedicadas particularmente aos fundos do FDNE e FNE conforme adiante.

### 1.4.1 - Organograma da SUDENE



### 1.4.2 - Organograma da subunidade Diretoria de Gestão de Fundos, Incentivos e de Atração de Investimentos



As subunidades mais estratégicas, assim consideradas pela sua relação com as atribuições gerais da Autarquia estão vinculadas à Diretoria de Planejamento e Articulação de Políticas e à Diretoria de Gestão de Fundos, Incentivos, e de Atração de Investimentos, e vão descritas após o quadro adiante.

Outrossim, cabe destacar ressalva contida no parágrafo único do art. 16, anexo I do Decreto n 8.276/2014, in verbis:

“Até que a Diretoria de Promoção do Desenvolvimento Sustentável esteja plenamente instalada, as competências previstas neste artigo serão exercidas pela Diretoria de Planejamento e Articulação de Políticas”

**Quadro 2 - Informações sobre áreas ou subunidades estratégicas da SUDENE**

Áreas/ Subunidades Estratégicas	Competências	Titular	Cargo	Período de atuação
<b>Diretoria de Planejamento e Articulação de Políticas</b>	Ver Nota 1	Sérgio Antônio Alencar Guimarães	Diretor	22/05/2014 a 31/12/2015
Coordenação-Geral de Estudos e Pesquisas, Avaliação, Tecnologia e Inovação	Ver Nota 2	Frederico Augusto de Araújo Cavalcanti	Coordenador-Geral	14/08/2014 a 31/12/2015
Coordenação-Geral de Cooperação e Articulação de Políticas	Ver Nota 3	Ricardo Alexandre Sá Sampaio	Coordenador-Geral	14/08/2014 a 22/07/15
		George Washington Meireles da Silva	Coordenador-Geral	30/10/2015 a 31/12/2015
Coordenação-Geral de Promoção do Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente	Ver Nota 4	Carlos Almiro Moreira Pinto	Coordenador-Geral	01/01/2014 a 31/12/2015
<b>Diretoria de Gestão de Fundos, Incentivos, e de Atração de Investimentos</b>	Ver Nota 5	Henrique Jorge Tinôco de Aguiar	Diretor	01/01/2014 a 18/06/2015
		Ricardo Andrade Bezerra Barros	Diretor	27/07/2015 a 31/12/2015
Coordenação-Geral de Fundos de Desenvolvimento e Financiamento	Ver Nota 6	Sabrina Lyra do Oliveira Guendler	Coordenador-Geral	01/01/2014 a 31/12/2015
Coordenação-Geral de Incentivos e Benefícios Fiscais e Financeiros	Ver Nota 7	Sílvio Carlos do Amaral e Silva	Coordenador-Geral	01/01/2014 a 31/12/2015

**Fontes:** Coordenação Geral de Gestão de Pessoas, Coordenação Geral de Gestão Institucional, Diretoria de Planejamento e Articulação de Políticas e Diretoria de Gestão de Fundos, Incentivos e de Atração de Investimentos da SUDENE.

**Referência:** Decreto nº 8.276/2014 e Regimento Interno aprovado pela Resolução nº 230/2015, da Diretoria Colegiada.

**Observação:** Com o fulcro do sintetismo e da objetividade buscados pelo sistema e-Contas, do TCU, foi dada atenção ao detalhamento das Diretorias e Coordenações-Gerais de cada área haja vista que já reúnem, em nível agregado, abordagem que possibilita sua conexão com os objetivos estratégicos e a missão da Autarquia.

### 1.4.3 - Descrição resumida das competências das unidades citadas no Quadro 2

Adiante, uma descrição resumida das competências das unidades consideradas estratégicas no cumprimento da missão institucional com base no Decreto nº 8.276/2014, citadas no quadro.

**1-Diretoria de Planejamento e Articulação de Políticas:** Elaboração de estudos e pesquisas, estratégias, diretrizes e prioridades que orientem a elaboração de planos, programas e projetos e a aplicação orientada de recursos dos fundos setoriais e de desenvolvimento, particularmente os voltados a projetos de natureza científica e tecnológica, ademais dos incentivos e benefícios fiscais, que levem a uma diferenciação na atuação governamental, especialmente no semiárido e outras sub-regiões especiais definidas pela PNDR e inseridas na área de atuação da SUDENE, como também, a avaliação, juntamente com outras unidades internas, desses mecanismos, bem como, a formulação de indicadores para subsidiar a elaboração e a avaliação do plano regional de desenvolvimento do Nordeste e de outras ações de desenvolvimento na área de atuação da SUDENE, além da articulação para a busca de



parcerias com organismos nacionais e internacionais objetivando a elaboração de programas de cooperação técnica e financeira. Apoio, também, a ações preventivas de defesa civil, em articulação com o Ministério da Integração Nacional e promoção de iniciativas de difusão do conhecimento sobre vocações e potencialidades; captação de outras fontes de financiamento para o desenvolvimento local; acompanhamento de programas e projetos voltados à conservação, preservação e recuperação do meio ambiente e uso sustentável dos recursos naturais e ações de apoio às micro e pequenas empresas e microempreendedores.

**2-Coordenação-Geral de Estudos e Pesquisas, Avaliação, Tecnologia e Inovação:** Elaboração de estudos e pesquisas e avaliação das atividades desenvolvidas e resultados obtidos pelo Fundo de Desenvolvimento do Nordeste e os incentivos e benefícios fiscais, bem como, os impactos sócio-econômicos dos planos, programas, projetos e ações relacionadas ao desenvolvimento incluído e sustentável, e dos investimentos em infraestrutura econômica, tecnológica e sociocultural na área de atuação da SUDENE; proposição de indicadores econômicos, sociais, ambientais e institucionais para subsidiar a formulação do plano regional de desenvolvimento do Nordeste; elaboração de proposta, em articulação com outras unidades internas, de critérios técnicos e científicos para aplicação dos recursos dos fundos vinculados ao desenvolvimento científico e tecnológico, particularmente os correspondentes a um inteiro e cinco décimos por cento calculados sobre o produto do retorno das operações de financiamento do FDNE, e para a delimitação do semiárido alcançado pela área de atuação da SUDENE;

**3-Coordenação-Geral de Cooperação e Articulação de Políticas:** Elaboração de planos regionais, programas, projetos diretrizes, metas e ações setoriais para o desenvolvimento regional, bem como, articulação, com segmentos da sociedade, de estratégias, diretrizes, critérios e prioridades para orientar a elaboração de planos, programas e projetos, como também, para a aplicação dos recursos de outros fundos de desenvolvimento e setoriais na área de atuação da SUDENE; promoção da regionalização da Política industrial, tecnológica e de comércio exterior; articulação de planos e programas com o plano plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei orçamentária Anual; articulação inter e intrainstitucional para a elaboração de propostas de programas e ações para o semiárido e para a viabilização do plano regional de desenvolvimento do Nordeste; elaboração de programas de cooperação técnica e financeira em articulação com organismos e instituições nacionais e internacionais; elaboração do anteprojeto de lei que instituirá o PRDNE; elaboração de proposta para definição, pelo CONDEL da SUDENE, e adoção pelo Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste, dos empreendimentos de infraestrutura econômica prioritários para a economia regional, elaboração de propostas e ajustes de diretrizes e prioridades para aplicação de recursos pelos fundos setoriais e fundos de desenvolvimento, incluindo o FDNE e FNE, bem como, incentivos fiscais, a serem apreciados e votados pelo CONDEL.

**4-Coordenação-Geral de Promoção do Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente:** Promoção, apoio, desenvolvimento de programas, ações e estratégias voltadas para a estruturação e integração de Arranjos Produtivos Locais e Cadeias Produtivas em sub-regiões selecionadas, articulando-os a investimentos estruturadores, bem como o apoio a iniciativas vocacionadas para a inovação, o desenvolvimento tecnológico, a formação de parcerias e a difusão do conhecimento, a promoção da capacitação das administrações públicas e o estímulo à capacitação para a gestão de projetos de desenvolvimento sub-regional, bem como, propositura e promoção de instrumentos de cooperação como estratégia de inclusão social e produtiva; fortalecimento institucional das organizações comunitárias e dos conselhos sociais; apoio à execução do zoneamento ecológico-econômico; estímulo e promoção da disseminação de inovações exitosas na área de atuação da SUDENE.

**5-Diretoria de Gestão de Fundos, Incentivos, e de Atração de Investimentos:** Elaboração, em articulação com o Ministério da Integração Nacional, das diretrizes e prioridades para aplicação de recursos e da programação de financiamento para o exercício seguinte, bem como, a avaliação dos resultados e impactos do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE), além da realização de atos de gestão relacionados com os incentivos fiscais, com o Fundo de Desenvolvimento do Nordeste e com o FNE; normatização da operacionalização dos incentivos e benefícios fiscais e financeiros, da participação do FDNE nos projetos e da contrapartida dos Estados e dos municípios nos investimentos do fundo; realização de ações de promoção e de atração de investimentos para a Área de atuação da SUDENE na região, no País ou no exterior; definição dos investimentos privados prioritários, das atividades produtivas e das iniciativas de desenvolvimento sub-regional a serem estimuladas pelos incentivos e benefícios fiscais e financeiros.

**6-Coordenação-Geral de Fundos de Desenvolvimento e Financiamento:** Coordenação, acompanhamento e avaliação da aplicação de recursos do FDNE, análise da proposta de aplicação, da programação de financiamento e dos resultados e impactos do FNE; normatização de procedimentos (rotinas, manuais e instruções) do FDNE, inclusive a proposta com os critérios de contrapartida dos estados e municípios nos investimentos do fundo, e os procedimentos de análise da consulta prévia e regulação do conteúdo dos relatórios de análise de projetos; controle e acompanhamento das receitas, das despesas e das disponibilidades do FDNE, divulgação de informações no Sistema de Informações ao Cidadão (SIC); controle e acompanhamento sobre os resultados das análises das consultas prévias e projetos analisados pelos agentes operadores; encaminhamento de providências relacionadas com a elaboração de contratos com o agente operador, exame de pedidos de liberação de recursos do FDNE oriundos dos bancos operadores e análises de alterações societárias dos projetos ouvido o agente operador.

**7- Coordenação-Geral de Incentivos e Benefícios Fiscais:** análise dos investimentos privados para fins de concessão dos incentivos fiscais; promover vistorias e fiscalização dos investimentos; planejar e promover iniciativas que levem à divulgação das potencialidades e oportunidades de negócios e à atração de investimentos e divulgação dos instrumentos operados pela unidade, bem como, a definição dos investimentos privados prioritários, das atividades produtivas e das iniciativas de desenvolvimento sub-regional a serem estimuladas pelos incentivos e benefícios fiscais e financeiros.

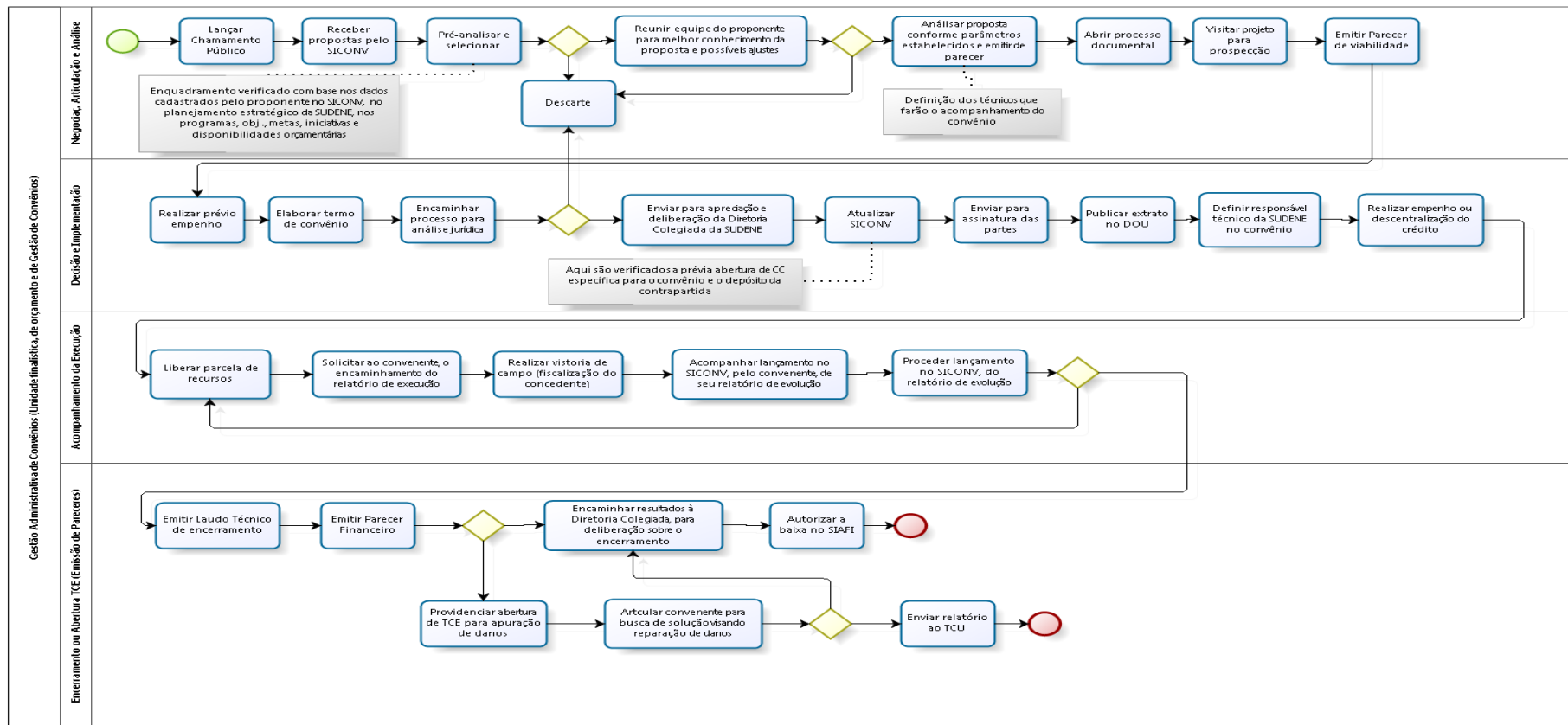
## 1.5 - Macroprocessos finalísticos

Os **macroprocessos** permaneceram os mesmos do ano anterior haja vista que as atribuições contidas na estrutura regimental estabelecida pelo Decreto nº 8.276/2014 não sofreram alteração ao longo de 2015, da mesma forma que os produtos oferecidos à Região.

Por sua vez, com as novas orientações para a organização do relatório de gestão, trazidas pelo sistema e-Contas, nos ateremos apenas aos macroprocessos finalísticos. Nesse sentido, três são os macroprocessos que queremos destacar: a) Planejamento do desenvolvimento regional; b) Promoção social e desenvolvimento sub-regional; e, c) Fomento do desenvolvimento regional.

Outrossim, objetivando dar consequência ao trabalho de atualização dos processos, iniciado em 2013, e percebendo a dificuldade das unidades administrativas de se engajarem no trabalho que chamamos inicialmente de “construção do escritório de processos” e depois “grupo de gestão de processos”, passamos para outra estratégia. O grupo, formado por integrantes da CGGI e da CGTI até avançou, criando um modelo de trabalho para ser adotado e uma agenda de providências para isso, incluindo o treinamento das unidades em mapeamento e gestão de processos. Contudo, a escassez orçamentária e os cortes feitos pelo MI no orçamento global de atividades discricionárias criaram severas dificuldades na continuidade, particularmente para as capacitações. Some-se a isso a carência de pessoal da CGGI, em quantidade e em conhecimento nas novas práticas de gestão de processos, pois trata-se de um trabalho que demanda tempo e conhecimento. Ademais, a CGGI não tem conseguido as condições para uma dedicação integral, pela escassez de sua estrutura pois durante o ano o trabalho precisa ser interrompido várias vezes para dar lugar à organização dos ciclos de monitoramento, ao encaminhamento de providências relacionadas com os colegiados, a demandas fortuitas e ao próprio relatório de gestão.

Assim, foi consenso escolher-se um processo e dedicarmos atenção especial à ele. O escolhido foi o processo “gestão de convênios” por interagir dentro dos dois primeiros macroprocessos, adiante tratados, e envolver diversas unidades finalísticas. E além disso, apresentar diversos problemas, entre eles, o da adoção de diferentes rotinas por parte das unidades internas, mesmo que obedecendo uma mesma legislação e os trâmites legais. Com esse intuito promoveu-se reunião de sensibilização e mobilização em 21/08/2015, com a presença das unidades de gestão de convênios; de auditoria; de estudos, pesquisas, avaliação, tecnologia e inovação; e de desenvolvimento sustentável e meio ambiente, ambas da Diretoria de Planejamento, além da Coordenação de Orçamento, Contabilidade e Finanças e a Coordenação-Geral de TI. Recebemos as contribuições, procedemos as análises e iniciamos o processo de consolidação de uma proposta. A consolidação preliminar encontra-se representada pelo diagrama da página adiante. O trabalho prosseguirá no exercício de 2016, em conjunto com a Coordenação de Gestão de Convênios e de Tomada de Contas Especial (CGC).



**Diagrama Preliminar, representativo do processo de gestão de convênios da SUDENE (em processo de aprimoramento)**

Paralelamente, em relação aos demais processos, e aproveitando a revisão do regimento interno que se faz necessário a partir de alterações promovidas pelo Decreto nº 8.679, de 22 de fevereiro de 2016, inseriu em suas discussões um trabalho integrando a revisão do documento com o mapeamento dos principais processos de cada unidade e o realinhamento estratégico via redefinição de metas e ações. Esse trabalho vem sendo feito em conjunto, e na medida do possível, com o Gabinete.

Em relação ao trabalho em curso, alguns processos estão sendo remapeados e outros agregados a macroprocessos já definidos. São exemplos: convênios, particularmente o passivo das extintas SUDENE e ADENE, sob controle da mesma CGC; bem como, contratos, inclusive processo licitatório; suprimento de fundos; Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (Controle e acompanhamento da programação); Fundo de Desenvolvimento do Nordeste (Controle e acompanhamento da programação) e Auditoria, entre outros.

Nunca é demais lembrar reflexão do Diretor de Programas do Ministério da Integração Nacional, Amarildo Baesso, quando aqui esteve em dez/2013, ao afirmar que esse trabalho exige paciência, perseverança, sensibilização e apoio da alta administração, pois a resistência à participação é natural, e que a prática recomenda o envolvimento gradativo do corpo funcional, experiência que naquele Ministério, segundo aquele Diretor levou anos, mesmo com o apoio direto do Ministro. O fato é que essa dificuldade vem sendo vivenciada pela unidade de gestão institucional da Autarquia, que recebeu a incumbência regimental para tal. E ela tem buscado superar barreiras, e mesmo com o endosso do então Superintendente José Márcio, as dificuldades continuam.

Sobre o quadro sugerido no sistema e-Contas do TCU para o registro dos macroprocessos finalísticos nos ativemos ao que sugere o texto das explicações normativas, que flexibiliza a abordagem: “Não há estrutura padronizada para as informações solicitadas neste subitem, as quais podem ser apresentadas mediante diagramas, tabelas, textos entre outros”. Desta forma, dados como a identificação do macroprocesso, sua descrição, produtos/atividades geradas, clientes e subunidades responsáveis serão trabalhados mesclando adiante, texto e quadro explicativo, que aliás, não mudaram em relação ao último relatório.

#### **a) Macroprocesso: Planejamento do Desenvolvimento Regional**

**Descrição:** Promoção de estudos e pesquisas, formulação de estratégias, planos, programas, realização de avaliações sócio-econômicas, avaliação das aplicações em projetos de pesquisas, desenvolvimento e tecnologia, de estratégias de integração e articulação das políticas regionais, concepção e implementação, em articulação com a unidade interna competente, de sistemas de informação, de forma a difundir conhecimento, bem como, a elaboração de propostas de prioridades que nortearão a aplicação de recursos do FDNE, do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste e dos incentivos especiais.

**Unidades e Subunidades responsáveis :** Diretoria de Planejamento e Articulação de Políticas (Coordenação Geral de Estudos e Pesquisas, Avaliação, Tecnologia e Inovação; Coordenação-Geral de Promoção do Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente); Diretoria de Gestão de Fundos, Incentivos e de Atração de Investimentos (Coordenação Geral de Fundos de Financiamento e Coordenação Geral de Incentivos e Benefícios Fiscais).

**Parceiros externos (principais):** Secretaria de Desenvolvimento Regional (SDR) do Ministério da Integração Nacional; Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Ministério do Turismo, Agência Nacional de Transportes Terrestres; Ministério da Educação; Ministério da Ciência e Tecnologia; Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio; Congresso Nacional.

O quadro a seguir detalha os produtos/atividades, insumos, fornecedores e clientes desse macroprocesso.

**Quadro 3 – Relação de Processos/Atividades, Produtos esperados, Insumos, Fornecedores de insumos e Clientes do Macroprocesso Planejamento do Desenvolvimento Regional**

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

Fonte: Coordenação-Geral de Gestão Institucional/SUDENE

### **b) Macroprocesso: Promoção Social e Desenvolvimento Sub-Regional**

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

**Unidade e Subunidades responsáveis:** Diretoria de Planejamento e Articulação de Políticas (Coordenação-Geral de Promoção do Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente e Coordenação Geral de Estudos e Pesquisas, Avaliação, Tecnologia e Inovação).

**Parceiros externos (principais):** Secretaria de Desenvolvimento Regional (SDR) do Ministério da Integração Nacional (MI); Ministério do Meio Ambiente; Ministério da Aquicultura e Pesca, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, Ministério das Cidades.

O quadro a seguir detalha os produtos/atividades, insumos, fornecedores e clientes desse macroprocesso, chamando-se a atenção para o aperfeiçoamento que se encontra em curso.

**Quadro 4 – Relação de Processos/Atividades, Produtos esperados, Insumos, Fornecedores de insumos e Clientes do Macroprocesso Promoção Social e Desenvolvimento Sub-regional**

Processo/Atividade	Produtos	Insumos	Fornecedores	Clientes
1-APLs, Cadeias Produtivas e projetos integrados de desenvolvimento	APLs e cadeias produtivas estruturadas e pessoal capacitado, projetos integrados de desenvolvimento sub-regional.	Estudos e pesquisas, diretrizes de políticas, particularmente a PNDR, linhas de financiamento para apoio a APLs, estudos do SEBRAE, PPA dos estados e do Governo Federal	Órgãos federais, Governos Estaduais e Municipais e associações de classe, SEBRAE, Bancos do Brasil, BNDES, BNB, SDR/MI.	Secretárias de Estado e de Municípios, ONGs, Universidades e sociedade organizada.

Fonte: Coordenação-Geral de Gestão Institucional/SUDENE

### c) Macroprocesso: Fomento do Desenvolvimento Regional

**Descrição:** Identificação, apoio e promoção de oportunidades de investimento e de financiamento em espaços sub-regionais.

**Unidades e Subunidades responsáveis:** Diretoria de Planejamento e Articulação de Políticas (Coordenação Geral de Estudos e Pesquisas, Avaliação, Tecnologia e Inovação; Coordenação Geral de Cooperação e Articulação de Políticas e Coordenação Geral de Promoção do Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente) e Diretoria de Gestão de Fundos e Incentivos.

**Parceiros externos (principais):** Secretaria de Desenvolvimento Regional (SDR) e Secretaria de Fundos Regionais e Incentivos Fiscais (SFR) do Ministério da Integração Nacional, Ministério da Fazenda; Banco do Nordeste do Brasil; Banco do Brasil; Caixa Econômica Federal; Secretaria de Receita Federal; Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

O quadro a seguir detalha os produtos, insumos, fornecedores e clientes desse macroprocesso, chamando-se a atenção para o aperfeiçoamento que se encontra em curso.

**Quadro 5 – Relação de Processos/Atividades, Produtos esperados, Insumos, Fornecedores de insumos e Clientes do Macroprocesso Fomento do Desenvolvimento Regional**

<b>Processo/Atividade</b>	<b>Produtos</b>	<b>Insumos</b>	<b>Fornecedores</b>	<b>Clientes</b>
1-Operação do FDNE	Projetos implementados e operando regularmente.	FDNE e suas diretrizes e prioridades, orçamento aprovado e demandas apresentadas.	Empreendedores, Bancos federais operadores do FDNE, SRF e SDR/MI.	Secretárias de Estado e de Municípios, ONGs, Universidades, sociedade organizada e empresas privadas.
2-Concessão de Incentivos e benefícios fiscais	Cadeias produtivas, de clusters, de APLs, empregos, renda, inovação tecnológica, receita fiscal dos estados e municípios da região.	Pleitos apresentados e aprovados, estudos setoriais realizados.	Empresas privadas, entidades de pesquisa e unidades da Receita Federal à qual está jurisdicionado o projeto, SFR/MI	Empresas privadas, União, Estados e Municípios, universidades e institutos de ensino e pesquisa.
3-Fundos de financiamento	Diretrizes e prioridades para aplicação dos fundos	Relatórios de avaliação e estudos setoriais.	Universidades, IPEA, IBGE, ETENE/BNB, Secretarias de estado, SDR e SFR/MI e Ministérios setoriais.	Órgãos dos governos federal, estaduais e municipais, universidades, empresas privadas, Bancos operadores de fundos de financiamento e de investimento.
4-Promoção e captação de investimentos	Boletins, folders, drops na imprensa, eventos promocionais, divulgação na internet	Pleitos apresentados (consulta prévia e projetos) aprovados.	Empresas privadas, secretarias de desenvolvimento econômico ou equivalentes nos estados e municípios, IPEA e IBGE.	Empresas privadas, União, Estados e Municípios. Estes 3 últimos em razão das consequências do funcionamento do projeto

Fonte: Coordenação-Geral de Gestão Institucional/SUDENE