



**MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO E DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL  
SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DA AMAZÔNIA**

**3º RELATÓRIO DE MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021-2024**

**PERÍODO DE REFERÊNCIA: 2023**

Anexo I da Resolução CIGOV/SUDAM Nº 03, de 27 de Setembro de 2024

**Coordenação-Geral de Governança, Gestão Estratégica e de Desenvolvimento Organizacional - CGEST**

Belém/PA, 2024

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	2
RESULTADOS ALCANÇADOS .....	4
PERSPECTIVA: APRENDIZADO E CRESCIMENTO .....	5
PERSPECTIVA: INFRAESTRUTURA E INOVAÇÃO.....	9
PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS .....	23
PERSPECTIVA: RESULTADOS INSTITUCIONAIS.....	38
PERSPECTIVA: IMPACTO SOCIOECONÔMICO .....	66
CONCLUSÃO.....	72

## APRESENTAÇÃO

O monitoramento é a fase do Planejamento Estratégico que busca acompanhar e avaliar a estratégia estabelecida, durante sua execução. É esta avaliação dinâmica que permite comparar os resultados alcançados com os resultados previstos, identificar possíveis dificuldades ou falhas de forma tempestiva, antecipar problemas e sugerir adequações, reunindo subsídios para que a alta administração tome as ações necessárias e conduza a gestão estratégica ao alcance dos objetivos e a realização das entregas nos períodos previstos.

Este processo contínuo está previsto na Instrução Normativa nº 24/2020, da Secretaria de Gestão do Ministério da Economia, que dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do Planejamento Estratégico Institucional dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG, estruturado nos termos do art. 21 do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019.

No Planejamento Estratégico da Sudam 2021-2024, instituído pela Diretoria Colegiada por meio da Resolução nº 458, de 05 de novembro de 2021, a Sudam apresenta como missão “Promover o desenvolvimento includente e sustentável da Amazônia Legal”. Possui, ainda, como visão de futuro “ser protagonista em ações voltadas para o desenvolvimento includente e sustentável da Amazônia Legal”, com base nos valores de integridade, inovação, excelência, valorização das pessoas, responsabilidade socioambiental e fortalecimento institucional.

Para a materialização da missão e visão institucionais, a Sudam dispõe em seu planejamento estratégico de 6 (seis) artefatos essenciais: Cadeia de Valor Simplificada, Mapa Estratégico, Objetivos Estratégicos, Indicadores, Entregas Estratégicas e Plano de Ação. O documento contendo o Planejamento Estratégico da Sudam 2021-2024 encontra-se disponível no sítio institucional por meio do link: <https://www.gov.br/sudam/pt-br/planejamento-estrategico/>.

A partir do Decreto nº 11.230/2022, estabeleceu-se nova estrutura regimental à Sudam, o que significou a necessidade de ajustes quanto a responsabilização pelas metas e Planos de Ações. Também foram realizadas adequações resultantes dos relatórios de monitoramento anteriores, conforme Resoluções nº 596/2022 e nº 761/2023, referentes aos compromissos pactuados no Planejamento Estratégico.

Assim, por meio deste terceiro Relatório, serão apresentados os resultados alcançados pela Sudam em 2023, estruturados a partir das iniciativas estratégicas, objetivos estratégicos e das ações estabelecidas no Plano de Ação. Estas informações foram extraídas dos Relatórios de Monitoramento encaminhados pelas unidades à CGEST no 1º trimestre de 2024.

**Figura 1: Mapa Estratégico da SUDAM**



Fonte: PEI 2021-2024

## RESULTADOS ALCANÇADOS

A metodologia de apresentação dos resultados está baseada na estrutura do mapa estratégico, isto é, conforme as perspectivas estratégicas e objetivos estratégicos que as compõem, a partir das informações apresentadas pelas unidades responsáveis pela execução de seus planos de ação.

Assim como nos ciclos anteriores, foi disponibilizado às unidades o formulário de monitoramento do PEI, para o fornecimento de informações sobre indicadores, planos de ações, entregas realizadas, dificuldades enfrentadas, soluções, prazos e propostas de ajustes. O objetivo é monitorar a condução do PEI durante o período tratado e também os resultados acumulados do início do período de execução do planejamento até o momento relatado, 1º trimestre de 2024.

Os vínculos das unidades administrativas com Diretorias ou Superintendência está destacado para facilitar a compreensão do setor responsável pelos objetivos estratégicos. As alterações apresentadas referem-se às mudanças no plano de ação, metas estratégicas e indicadores.

A ordem de exposição é:

1. Aprendizado e Crescimento
2. Infraestrutura e Inovação
3. Processos Internos
4. Resultados Institucionais
5. Impacto Socioeconômico.

**PERSPECTIVA: APRENDIZADO E CRESCIMENTO**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO**

**1 - Promover a valorização das pessoas com foco na excelência da prestação dos serviços**

**Coordenação-Geral de Pessoal – CGPES**

A Coordenação-Geral de Pessoal – CGPES (Dirad), enquanto unidade responsável por este objetivo estratégico, informou acerca do alcance de sua meta estratégica a partir do Quadro 01.

**Quadro 01 – Indicador do Objetivo Estratégico 1 – CGPES**

Indicador	Unidade Responsável pela Apuração	Meta Estratégica	Meta para 2023	Resultado Alcançado
I01 – Índice de Valorização	CGPES	Aumentar em 20% o índice de satisfação até 2024	15%	0

Fonte: Coordenação-Geral de Pessoal – CGPES

Conforme quadro acima, a unidade administrativa não alcançou a meta estipulada para o período e manteve em zero o seu resultado acumulado. No campo de análise do resultado, a CGPES apenas informa que o indicador não foi apurado. O registro de inexistência de apuração da meta caracteriza que o indicador estabelecido se encontra sem a funcionalidade pretendida para gestão da unidade e para a alta gestão da Sudam.

Referente ao Plano de Ação, a CGPES apresentou os resultados de 2023 de suas 07(sete) ações, conforme Quadro 02. Registra-se que quatro ações foram excluídas (com texto tachado) por solicitação da unidade nos ciclos anteriores.

**Quadro 02 – Plano de Ação - CGPES**

<b>Ação</b>	<b>Prazo para Finalização</b>	<b>Status</b>	<b>Análise Crítica da Unidade</b>
<b>A1.1 Elaborar proposta de norma que estabeleça critérios para ocupação de cargos de chefia por servidores da Sudam.</b>	Dez/2023	Não iniciada	Propomos a exclusão.
<b>A1.2 Realizar pesquisa de clima organizacional em todos os exercícios.</b>	Dez/2024	Em andamento normal	-
<b>A1.3 Realizar mapeamento de competências das unidades e dos servidores.</b>	Maio/2023	Não iniciada	Reiteramos a proposta de exclusão solicitada no monitoramento 2022
<del><b>A1.4. Analisar o resultado dos mapeamentos realizados.</b></del>	-	Excluída	-
<b>A1.5 Construir trilhas de aprendizagem alinhada ao mapeamento de competências.</b>	Agosto/2023	Não iniciada	Propomos a exclusão.
<b>A1.6 Ofertar capacitação de acordo com as lacunas de desenvolvimento identificadas no mapeamento.</b>	Dezembro/2024	Em andamento Normal	-
<b>A1.7 Elaborar proposta de plano de cargos e salários.</b>	Agosto/2022	Concluída	A proposta apresentada não é um novo plano de cargos, mas a inclusão dos servidores do quadro efetivo das Superintendências Regionais vinculadas ao Ministério da Integração e Desenvolvimento Regional-MIDR: Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia-Sudam, Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste-Sudene e Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste-Sudeco ao Plano Especial de Cargos da Superintendência da Zona Franca de Manaus-

			Suframa que trata a Lei n. 11.356, de 19/10/2006. Urge a necessidade de articulação conjunta da alta gestão das superintendências.
<del>A1.8 Aprovação da proposta de plano de cargos e salários.</del>	-	Excluída	-
<del>A1.9 Articulação para a aprovação do plano de cargos e salários junto aos ministérios da Ministério do Desenvolvimento Regional e Ministérios da Economia e autoridades.</del>	-	Excluída	-
A1.10 Apresentar proposta de norma de implementação do programa de gestão.	Agosto/2021	Concluída	O programa de gestão será avaliado para identificar seus resultados.
<del>A1.11 Aprovação da proposta de norma de implementação do programa de gestão.</del>	-	Excluída	-

Fonte: Coordenação-Geral de Pessoal – CGPES

Conforme quadro acima, a CGPES conta com 2 (duas) ações concluídas, 3 (três) não iniciadas e 2 (duas) em andamento normal. A unidade solicita a exclusão de 3 (três) ações, entretanto não apresentou justificativas para tais pedidos. Assim, das 11 (onze) ações iniciais, a unidade solicitou, ao longo do atual PEI, a exclusão de quase 65% destas.

Referente às entregas, a unidade destacou a oferta de 107 (cento e sete) ações de desenvolvimento e capacitação aos servidores, baseadas nas lacunas de desenvolvimento identificadas no Planejamento de Desenvolvimento de Pessoas - PDP/2023, sendo que dessas ofertas 51 (cinquenta e uma) foram realizadas, com a participação de 82 (oitenta e dois) servidores da instituição.

A unidade informou que dentre as principais dificuldades encontradas, destacam-se as alterações na estrutura do órgão decorrente do Decreto 11.230/2022, o largo hiato de mais de 5 meses sem a alta gestão da instituição cujas nomeações iniciaram em maio/2023, além da fase de transição e ambientação dos dirigentes e suas equipes que necessitaram de tempo para apropriarem-se das informações institucionais relacionadas ao planejamento estratégico.

A unidade não aprofundou análises acerca da execução de seu plano de ação, porém, a partir do monitoramento realizado nestes ciclos do PEI, percebe-se que sua elaboração se deu com bases frágeis e que implicaram em uma série de solicitações de ajustes.



Ademais, não há qualquer informação a respeito da realização de pesquisa de clima organizacional, a qual representa a fonte de dados para o cálculo do indicador de desempenho do objetivo estratégico. A unidade apenas informa que está em andamento normal (Ação A1.2), mas não relata se houve a realização em 2023 desta pesquisa, nem da previsão para 2024.

Ao avaliar os resultados da meta do indicador e do plano de ação, entende-se que o alcance deste objetivo estratégico está comprometido e que seriam importantes maiores esclarecimentos da CGPES a respeito de sua execução, para verificar a necessidade de ajustes em seu indicador e meta.

Quanto aos ajustes, a unidade solicitou:

- Inclusão: Incluir a ação “Atualizar e apresentar para aprovação proposta de Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso-GECC”. A unidade entende que esta ação tem maior aderência ao objetivo estratégico que é promover a valorização das pessoas com foco na excelência da prestação dos serviços.

Foi solicitada também a exclusão das ações A1.1, A1.3 e A1.5. Entretanto, é importante destacar que a ação A1.3 trata de matéria prevista na Política de Gestão de Pessoas da Sudam, cuja elaboração e implementação é de competência da CGPES. Ademais, em 2018, a Sudam pactuou um Termo de Execução Descentralizada (TED) com a Universidade Federal do Pará (UFPA) com o objeto “Mapeamento de Competências, Avaliação de Clima Organizacional e Trilhas de Aprendizagem da Sudam” e que foi conduzido internamente pela então Coordenação de Gestão de Pessoas – CGP, conforme processo nº 59004.005910/2017-48. Após o encerramento do TED em 2021 (a pedido da Sudam), não houve registros de apresentação institucional dos respectivos resultados e, conforme observa-se através deste monitoramento do PEI, não foi dada continuidade aos trabalhos por parte da CGPES, a partir da capacitação e transferência de tecnologia previstas no instrumento. Diante do exposto, recomenda-se que a ação A1.3 permaneça no Plano de Ação até que a referida unidade apresente justificativa plausível para a exclusão.

**PERSPECTIVA: INFRAESTRUTURA E INOVAÇÃO**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO**

**2 - Executar reformas estruturais e otimizar a ocupação das áreas de trabalho**

**Coordenação de Gestão Administrativa – CGEA**

A Coordenação de Gestão Administrativa – CGEA, integrante da Coordenação-Geral de Administração, Licitações e Contratos – CGALC (Dirad), é a unidade responsável pelo objetivo estratégico e apresentou informações acerca de suas duas metas estratégicas, conforme Quadro 03.

**Quadro 03 - Indicadores do Objetivo Estratégico 2 - CGEA**

<b>Indicador</b>	<b>Unidade Responsável pela Apuração</b>	<b>Meta Estratégica</b>	<b>Meta para 2023</b>	<b>Resultado Alcançado</b>
I02 - Quantidade de pavimentos reformados.	CGEA/CGALC	Reformar 2 pavimentos até 2024	1 pavimento reformado	0
I03 - Área disponibilizada pela Sudam para outros órgãos da União.	CGEA/CGALC	Disponibilizar 1.400 m <sup>2</sup> da área total até 2024	1.000 mt <sup>2</sup> disponibilizados	1.282,70 mt <sup>2</sup>

Fonte: Coordenação de Gestão Administrativa – CGEA

Conforme o quadro acima, a unidade não alcançou a meta do indicador I02 e apresentou como justificativa a exoneração do Diretor de Administração da Sudam em 30/12/2022 e a vacância na Dirad até maio/2023, informando que nesse interstício as atividades relativas à contratação do serviço de reforma/revitalização dos 3º e 6º andares do bloco C da Sudam permaneceram sobrestadas e que, desta forma,

as ações relativas a esta execução somente foram retomadas em outubro de 2023, razão pela qual a entrega prevista para este ano não ocorreu. Contudo, em tratativas com a empresa terceirizada responsável pela reforma e revisão do cronograma de execução, a unidade informa que o prazo final da meta estratégica previsto no Painel de Execução do PEI para o ano de 2024 está mantido.

Por outro lado, quanto ao indicador I03, a meta prevista para o exercício foi ultrapassada. Conforme explanação da unidade sobre o alcance da meta, a cessão para outros órgãos da União compreende: 302 mts<sup>2</sup> para o MIDR/Renorte nos andares 2 e 3 do bloco A (desde 2021); 52,70 mts<sup>2</sup> para o Ministério do Desenvolvimento Social no térreo do bloco C; 900 mts<sup>2</sup> para a CODEVASF no estacionamento/pátio do arquivo e 28 mts<sup>2</sup> para a CODEVASF na sala administrativa do 4º andar do bloco C.

A CGEA apresentou o monitoramento de suas ações conforme o Quadro 04:

**Quadro 04 – Plano de Ação do Objetivo Estratégico 2 - CGEA**

<b>Ação</b>	<b>Prazo de Finalização</b>	<b>Status</b>	<b>Análise Crítica da Unidade</b>
<b>A2.1 Contratação de empresa especializada em Engenharia Diagnóstica para avaliação estrutural.</b>	Dez/2023	Executada	Realizada a contratação da empresa - PROJECON - PROJETOS E CONSTRUCOES LTDA, que foi finalizada em 28/12/2023 e encontra-se em fase de execução processual, conforme SEI 59004.001018/2023-36
<b>A2.2 Contratação de empresa para execução dos serviços emergenciais resultantes da Avaliação Estrutural.</b>	Jun/2024	Em execução	A entrega da análise estrutural do complexo Predial da SUDAM está prevista para ser executada individualmente a partir da vigência contratual que vai de: 06/01/2024 a 06/01/2025, para cada estrutura predial da SUDAM, através de entregas mensais segundo cronograma firmado com a contratada PROJECON. Conforme a análise apresentada as intervenções serão executadas obedecendo o nível de criticidade apontado pela perícia. As intervenções mais urgentes dizem respeito ao Bloco E e Bloco B, cujas análises já foram finalizadas
<b>A2.3 Contratação de empresa especializada para execução dos Projetos de Adequação de</b>	Set/2023	Executada	A contratação inicialmente realizada com a empresa GUERINI SOPRAN ENGENHARIA E ARQUITETURA LTDA através do processo SEI 59004.001018/2023-36, cuja vigência foi de 29/12/2020 a 29/12/2022, infelizmente não gerou como resultado os projetos inicialmente

<b>Acessibilidade, Prevenção e Combate a Incêndios e Proteção contra Descargas Atmosféricas.</b>			contratados, motivo pelo qual será realizada nova instrução contratual adotando nova estratégia para otimização das entregas.
<b>A2.4 Contratação de empresa especializada para elaboração de Plano de Necessidades da Reforma dos pavimentos.</b>	Dez/2022	Não executada	Considerando a mudança de Diretoria da SUDAM em 2023, a estratégia de recuperação dos espaços administrativos na SUDAM mudou com a execução iniciada a partir da revitalização dos andares sendo realizada por etapas, motivo pelo qual não foi realizada a contratação de empresa para a elaboração do plano de necessidades da SUDAM. A CGEA pretende revisar esta meta junto à DIRAD
<del><b>A2.5 Contratação de empresa especializada para elaboração de Estudo de Viabilidade da Reforma dos pavimentos.</b></del>	<del>Dez/2022</del>	<del>Excluída</del>	<del>-</del>
<del><b>A2.6 Contratação de empresa especializada para elaboração de Anteprojeto da Reforma dos pavimentos.</b></del>	<del>Dez/2022</del>	<del>Excluída</del>	<del>-</del>
<del><b>A2.7 Contratação de empresa especializada para elaboração de Projeto Básico da Reforma dos pavimentos.</b></del>	<del>Dez/2022</del>	<del>Excluída</del>	<del>-</del>
<del><b>A2.8 Contratação de empresa especializada para elaboração de Projeto Executivo da Reforma dos pavimentos.</b></del>	<del>Dez/2022</del>	<del>Excluída</del>	<del>-</del>
<del><b>A2.9 Contratação de empresa especializada para executar a reforma dos pavimentos.</b></del>	<del>Dez/2022</del>	<del>Excluída</del>	<del>-</del>
<b>A2.10 Adesão ao Programa TransformaGOV</b>	Dez/2021	Executada	A SUDAM é participante do Rede TransformaGOV desde 06/04/2021, no âmbito da CGEA atua através dos programas/módulos: - TaxiGov (implantado) - SIADS Almoxarifado (implantado)

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- SIADS Patrimônio (implantado)</li> <li>- Projeto Racionaliza (em implantação)</li> </ul>
<b>A2.11 Adaptação das diretrizes gerais para operacionalização do compartilhamento de áreas no espaço físico do Complexo Predial da Sudam</b>	Set/2024	Em execução	<p>A celebração do contrato de cessão do espaço físico do Complexo Predial entre a SUDAM e a SPU ocorreu em 26/01/2024, permitindo assim o início do cumprimento desta ação, que é da DIRAD com atuação direta da CGEA.</p> <p>Algumas etapas já foram iniciadas a partir da revisão do Termo de Rateio celebrado com o MIDR/Renort e os demais Termos a serem celebrado com a CODEVASF, o MDS e o MinC</p>
<b>A2.12 Elaboração de layout e execução da revitalização do 3º e 6º andares do bloco C da Sudam.</b>	Dez/2023	Em execução	<p>Esta ação teve seu prazo extremamente comprometido pelo sobrestamento das atividades contratuais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O atual contrato celebrado entre a SUDAM e a empresa VERTENTE EMPREENDIMENTO LTDA para entrega do projeto do 3º e 6º andares encontra-se em fase final de aprovação do projeto pela equipe técnica da CGEA.</li> <li>- Paralelamente, a execução inicial de demolição dos andares através do contrato com a empresa EXATA CONSTRUTORA LTDA encontra-se em execução</li> </ul>

Fonte: Coordenação de Gestão Administrativa – CGEA

Conforme relatado, a unidade possui 3 (três) ações executadas, 3 (três) em execução e 1 (uma) não executada. Registra-se que 2 (duas) das ações não concluídas estão com prazo de finalização expirado.

Quanto às principais entregas, a unidade destaca:

- Cessão de espaço administrativo para o MDS no térreo do Bloco C;
- Cessão de espaço administrativo para a CODEVASF no 4º andar do Bloco C;
- Cessão de espaço para a guarda de materiais/equipamentos da CODEVASF no estacionamento/pátio do arquivo da Sudam;

- Esvaziamento dos espaços e salas do 3º andar do Bloco C, com a realocação das unidades em outras áreas da Sudam;
- Contratação de empresa para a prestação de serviços de natureza contínua em caráter eventual de carregador e montador de móveis, a serem executados na sede administrativa da Sudam;
- Contratação de empresa para a elaboração de projetos de layout, elétrico e luminotécnico, cabeamento lógico e instalações telefônicas e climatização para 01 (um) andar do bloco C, além do projeto de readequação dos equipamentos de refrigeração (splits-condensadoras) presente em toda a fachada do bloco C da Sudam;
- Contratação de empresa para a execução dos serviços comuns de engenharia para a revitalização de áreas do complexo predial da Sudam.

Em relação às dificuldades encontradas, a unidade cita: o longo período de sobrestamento de processos; entregas atrasadas por parte das empresas contratadas; imprevisibilidade de não renovação de contratos de manutenção predial e manutenção de elevadores; redução do quantitativo de servidores/técnicos na CGEA; e situações emergenciais não previstas que ocasionaram sobrecarga nas atividades.

Para enfrentar os problemas citados, a unidade relata que há a previsão de aumento do número de engenheiros atuantes na gestão/fiscalização dos contratos da CGEA a partir de fevereiro de 2024 e também há a previsão de nova contratação de serviço de arquitetura a partir de março do referido ano.

A CGEA solicita a exclusão da ação A2.4, porém afirma que está em tratativas com a Diretoria de Administração. Pelo relato da unidade na análise crítica da ação, na qual é dito que com a mudança de gestão em 2023, foi adotada nova estratégia de recuperação dos espaços administrativos da Sudam, entende-se que não há previsão, até o momento, para execução desta ação em 2024. Ademais, apesar da unidade não ter solicitado, faz-se necessário alterar o prazo da Ação A2.12 para dezembro de 2024, considerando que esta encontra-se em execução.

Avalia-se que a unidade vem atuando em conformidade com as ações planejadas, apesar das dificuldades enfrentadas nos últimos anos. Ressalta-se, no entanto, a necessidade de atenção ao indicador I02, que ainda encontra-se com resultado zero, considerando que 2024 é o último ano de vigência do atual PEI.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO

### 3 - Prover soluções de tecnologia da informação modernas e adequadas aos processos de trabalho.

#### Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação e Comunicações – CGTIC

A Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação e Comunicações – CGTIC (Dirad), unidade responsável pelo objetivo estratégico, informou acerca de suas nove metas estratégicas, conforme Quadro 05.

**Quadro 05 – Indicadores do Objetivo Estratégico 3 - CGTIC**

Indicador	Unidade Responsável pela Apuração	Meta Estratégica	Meta para 2023	Resultados Alcançados
<b>I04 - Índice de satisfação dos clientes de TIC.</b>	CGTIC	Alcançar 90% de satisfação da Força de Trabalho até 2024	80%	95,50%
<b>I05 - Índice de satisfação dos clientes de TIC.</b>	CGTIC	Alcançar 90% de satisfação da Força de Trabalho até 2024	80%	92,45%
<b>I06 - Quantidade de sistemas desenvolvidos.</b>	CGTIC	Desenvolver um sistema até 2024	1	0
<b>I07 - Número de aquisições de itens para modernização do parque computacional implantados.</b>	CGTIC	Adquirir ou substituir 2 tipos de equipamentos do parque tecnológico até 2024	2	2
<b>I08 - Número de aquisições de itens para modernização da infraestrutura implantados</b>	CGTIC	Inserir ou substituir 4 novos ativos de rede e/ou datacenter até 2024.	4	4

<b>I09 - Número de recursos de segurança da informação implantados.</b>	CGTIC	Implementar / atualizar 4 recursos de segurança da informação até 2024.	3	4
<b>I10 - Quantidade de normas aprovadas.</b>	CGTIC	Mapear 4 processos relacionados à governança de TIC até 2024.	3	0
<b>I11 - Quantidade de software adquiridos.</b>	CGTIC	Adquirir dois softwares de prateleira até 2024.	2	2
<b>I12 - Total de Serviços contratados.</b>	CGTIC	Contratar ou renovar 4 serviços administrativos até 2024.	3	4

Fonte: Coordenação-geral de Tecnologia da Informação e Comunicações - CGTIC

Conforme relatado pela unidade, dentre os 9 (nove) indicadores, somente os indicadores I06 e I10 não tiveram suas metas alcançadas em 2023, sinalizando que o trabalho da unidade tem estado em conformidade com o que fora previsto no Planejamento Estratégico, pois mesmo nestes que não foram atingidos relatou-se a dedicação da unidade ao alcance.

Cabe destacar em relação ao indicador I10, que a unidade informa o mapeamento de 3 (três) processos como resultado alcançado. No entanto, tais mapeamentos não estão institucionalizados, tendo em vista que a competência regimental relacionada à gestão de processos pertence à CGEST. Além disso, observa-se que este indicador apresenta problemas de compatibilidade entre fórmula de cálculo e meta, tendo em vista que a primeira se refere à quantidade de normas aprovadas e a segunda a processos mapeados. Assim, entende-se que este indicador deve ser excluído, considerando que a aprovação de normas também não é competência da CGTIC.

Quanto à execução do Plano de ação da unidade, a unidade apresentou as informações conforme Quadro 06.



**Quadro 06 – Plano de Ação do Objetivo Estratégico 3 - CGTIC**

<b>Ação</b>	<b>Prazo de Finalização</b>	<b>Status</b>	<b>Análise Crítica da Unidade</b>
<b>A3.1 Diminuição do tempo de início de atendimento aos chamados.</b>	31/12/2023	Ação concluída	Ação concluída conforme pactuação no PEI 2021-2024
<b>A3.2 Diminuição do tempo para finalização dos chamados.</b>	31/12/2023	Ação concluída	Ação concluída conforme pactuação no PEI 2021-2024
<b>A3.3 Integração dos sistemas da Sudam aos serviços do Governo Federal</b>	31/12/2023	Ação concluída	Ação concluída conforme pactuação no PEI 2021-2024
<del><b>A3.4 Desenvolvimento de sistema de Gestão de Projetos de FDA.</b></del>	31/12/2024	Ação excluída	-
<del><b>A3.5 Desenvolvimento do módulo de vistoria remota de Sistema de Gestão de Incentivos Fiscais.</b></del>	31/12/2024	Ação excluída	-
<b>A3.6 Desenvolvimento do sistema de Banco de Dados da Amazônia.</b>	31/12/2022	Ação não iniciada.	A CGPLA, em atendimento ao Regimento Interno da Sudam aprovado pela Resolução Dicol nº 70/2017, criou o Processo 59004.001133/2020-68 e elaborou uma Minuta de Projeto Base visando a criação de um Banco de Dados da Amazônia - Badam (0263744) e a minuta foi encaminhada à CGTIC e esta atribuiu à empresa de software Stefanini, que prestava serviços de TI à Sudam, a incumbência de sistematizar a base de dados. Com o término do contrato com a Stefanini, a CGTIC passou a buscar novos parceiros, contudo, não se conseguiu avançar com o projeto.

			<p>No dia 18/01/2023 a CGPLA reuniu com a CGAVI para discutir propostas sobre o tema. No dia 20/01/2023 as três coordenações discutiram o assunto, conforme memória e definiu-se que o Projeto seria reiniciado a partir de março/2023.</p> <p>O projeto realmente reiniciou em março de 2023, porém a CGPLA através de um Convênio com a PUBLIX, iniciou a construção de um sistema baseado em Power BI, sendo que a coube a CGTIC implantação/disponibilização do sistema para a SUDAM e o público em geral. Além do mais, as atualizações que vierem a ser implementadas ficarão sob a responsabilidade da CGTIC. Todos os detalhes desta operação foram acordados entre a CGPLA e a CGTIC no mês de novembro/2023. Portanto esta ação a nível de atualização ficará prorrogada para o ano de 2024. No início do ano de 2024 foram efetuadas novas tratativas entre a CGTIC e a CGPLA, onde foram firmados os acordos com as novas funcionalidades a serem implementadas no BADAM em uso à partir de fevereiro/2024, sendo também alterado a descrição da ação para: Implementar melhorias e/ou atualizações no Sistema de Banco de Dados da Amazônia - BADAM.</p>
<b>A3.7 Executar Upgrade nos Computadores Existentes no Parque Tecnológico da Sudam</b>	31/12/2022	Ação concluída	Esta ação foi incluída em substituição da ação Aquisição de novos computadores, por solicitação do CGD da SUDAM, por medida de contenção de despesas. Desta forma esta nova ação, a qual foi denominada de Aquisição de peças e insumos para se fazer upgrades nos desktops em uso na SUDAM, foi implementada e concluída no ano de 2022.
<b>A3.8 Aquisição de novos retroprojetores.</b>	31/12/2022	Ação concluída	Ação concluída sendo que a mesma melhorou de forma significativa as apresentações promovidas no Auditório da SUDAM, tanto para eventos internos como para eventos externos.
<b>A3.9 Aquisição novas lâminas blade para o Datacenter.</b>	31/07/2022	Ação concluída	Esta ação organizou todos os equipamentos de T.I pertencentes ao Datacenter, otimizando a utilização dos dispositivos e fazendo uma grande economiza espaço físico, no do ambiente do Datacenter.
<b>A3.10 Potencialização do sinal wireless.</b>	31/07/2022	Ação concluída	A rede wireless da SUDAM foi implementada nesta autarquia em meados do ano de 2017 e até o final do ano de 2021 contava com apenas 10 Acess´s Point´s. Com o passar do tempo a DTEC verificou que tanto a quantidade, quanto a qualidade do sinal estavam degradando os serviços de rede desta autarquia. A DTEC para fazer a melhorias na rede wireless solicitou a contratação de 20 novos Acess´s Point´s no ano de 2020, porém a DIRAD autorizou a contratação de apenas 8, sendo que fez a autorização primeiramente

			de 2 unidades no final de 2021 e de mais 6 unidades nos últimos meses de 2022. As duas primeiras unidades que foram contratadas foram implementadas no ano de 2022. Mesmo assim a qualidade ainda encontrava-se degradada e a DTEC resolveu fazer uma reestruturação nos posicionamentos de todos os 12 Acess's Point's acrescidos dos 6 Acess's Point's que foram contratados. A DTEC denominou este processo de Potencialização do Sinal de Wireless. Tal reestruturação (Potencialização do Wireless) gerou uma Ordem de Serviço no. 03/2022 de 19/10/2022, na qual tratava dos seguintes itens: a) reunião de alinhamento com a CGA; b) estudo da viabilidade; c) dimensionamento do material; d) instalação física em conjunto com a CGA. Foi então elaborado um projeto de reestruturação, o qual foi debatido com a CGA e após aprovação foi apresentado à DIRAD para ciência. Desta forma a CGTIC/DTEC fez a reestruturação e instalação dos equipamentos, cuja conclusão ocorreu em 28/08/2023. E, para comprovar a instalação anexou 4 cenários referentes aos Acess's Point's instalados no ambiente da SUDAM nos meses de fevereiro/agosto/novembro/2023, além do cenário atual, conforme link em " <a href="http://wiki.sudam.intra/index.php?title=Access_Points&amp;oldid=4059">http://wiki.sudam.intra/index.php?title=Access_Points&amp;oldid=4059</a> ". Para fazer a constatação basta fazer a comparação do quantitativo de Acess's Point's instalados em fevereiro/2023 e o quantitativo em 28/08/2023.
<b>A3.11 Aquisição de Sistema de Armazenamento de Dados (Storage)</b>	31/12/2024	Ação Concluída	O sistema de storage foi adquirido através do processo sei no. 59004.000314/2022-39 (0458741), no mês de setembro/2022 e resolveu todos os problemas de armazenamento de dados existentes na SUDAM. Concluído em setembro/2022.
<b>A3.12 Aquisição de Switch Central (Core de Rede)</b>	31/12/2024	Ação Concluída	O sistema de switch core foi adquirido através do processo sei no. 59004.000314/2022-39 (0458741), no mês de setembro/2022 e resolveu todos os problemas de conexão de equipamentos existentes na SUDAM. Concluído em setembro/2022.
<b>A3.13 Implantação de novo software de antimalware corporativo.</b>	31/07/2022	Ação concluída	Esta ação foi concluída e tornou os equipamentos da SUDAM bastante seguros e protegidos contra ação de softwares maliciosos, incluindo o vírus.
<b>A3.14 Modernização das regras do firewall corporativo.</b>	31/07/2022	Ação concluída	Esta ação foi concluída e tornou os equipamentos da SUDAM bastante seguros e com monitoração da rede interna eficiente no que tange a entrada de dados com base nas regras determinadas.

<b>A3.15</b> Implementação da política de backup.	31/07/2022	Ação concluída	Esta ação foi executada de forma parcial, já que a mesma foi elaborada mais ainda depende da aprovação do CGSIC (Comitê Gestor de Segurança da Informação e Comunicações). A ação foi aprovada pelo CSIC e encaminhada posteriormente à DIRAD e a CGEST, portanto no que tange a CGTIC, a ação foi concluída a contento.
<b>A3.16</b> Implementação de norma de uso de internet.	31/07/2022	Ação concluída	Ação foi concluída e encontra-se aguardando a aprovação do CGD/SUDAM. Esta ação está vinculada a Meta Implementar/Atualizar 4 recursos de segurança da informação até 2024 e não a Meta Mapear 4 processos relacionados à governança de TIC até 2024. Deverá ser solicitada a alteração da descrição da mesma. A conclusão da ação ocorreu no ano de 2023.
<b>A3.17</b> Mapeamento do processo de elaboração do PDTIC.	31/12/2021	Ação concluída	Observa-se que a Meta denomina-se mapear 4 processos relacionados à governança de TIC até 2024, porém a ação trata Elaboração de Processo de Elaboração do PDTIC de TIC e, portanto, deverá ser solicitada a ALTERAÇÃO para Mapeamento de processo de Elaboração do PDTIC.
<b>A3.18</b> Mapeamento do processo de gestão de riscos de TIC.	30/04/2022	Ação concluída	Observa-se que a Meta se denomina mapear 4 processos relacionados à governança de TIC até 2024, porém a ação trata Elaboração de Processo de Gestão de Riscos de TIC e, portanto, deverá ser solicitada a ALTERAÇÃO para Mapeamento de processo de Gestão de Riscos de TIC.
<b>A3.19</b> Mapeamento do processo de governança de TI.	30/04/2022	Ação concluída	Observa-se que a Meta se denomina mapear 4 processos relacionados à governança de TIC até 2024, porém a ação trata Elaboração de Processo de Governança de TIC e, portanto, deverá ser solicitada a ALTERAÇÃO para Mapeamento de processo de Governança de TIC.
<b>A3.20</b> Mapeamento do processo de gestão de incidentes de TIC.	30/04/2022	Ação concluída	Observa-se que a Meta denomina-se mapear 4 processos relacionados à governança de TIC até 2024, porém a ação trata Elaboração de Processo de Gestão de Incidentes de TIC e, portanto, deverá ser solicitada a ALTERAÇÃO para Mapeamento de processo de Gestão de Incidentes de TIC.
<del><b>A3.21</b> Elaboração do processo de gestão de incidentes de TIC.</del>	<del>31/07/2022</del>	Ação excluída	

<b>A3.22 Aquisição do Office 365 ou similar.</b>	31/07/2022	Ação concluída	Ação disponibilizou recursos de primeira linha no mercado, e substituiu as tecnologias em uso na SUDAM que se encontram defasadas, tais como o Zimbra, o Zoom e algumas ferramentas de colaboração e de inteligência de negócios.
<b>A3.23 Aquisição de software de engenharia.</b>	31/07/2022	Ação concluída	Ação propiciou a elaboração de orçamentos gera relatórios em PDF (diversos modelos), BDI Diferenciado nos itens do orçamento, Cronograma Físico-Financeiro e efetue a União de Orçamentos
<b>A3.24 Contratação de empresa de prestação de serviços de TIC.</b>	31/12/2022	Ação concluída	Ação de apoio ao desenvolvimento, infraestrutura e atendimento ao usuário de tecnologia da informação e comunicação (TIC), visando a disponibilidade dos recursos e serviços de TIC no âmbito da SUDAM.
<b>A3.25 Contratação de empresa de fornecimento de internet.</b>	31/12/2022	Ação concluída	Ação tornou possível "navegar" na Internet e ter o acesso à imensa gama de informações disponíveis em rede.
<b>A3.26 Contratação de empresa de telefonia.</b>	31/01/2022	Ação concluída	A solução já se encontra em pleno uso na autarquia com resultados altamente positivos desde o mês de março/2022.
<b>A3.27 Contratar empresa de prestação de serviços de outsourcing.</b>	01/12/2022	Ação concluída	A solução já se encontra em pleno uso na autarquia com resultados altamente positivos desde o mês de abril/2021.

Fonte: Coordenação-geral de Tecnologia da Informação e Comunicações - CGTIC

Conforme relatado, a unidade tem atentado para a realização de todas as suas ações, isto é, aplicando seu plano de ação como norteador de suas atividades. De 24 (vinte e quatro) ações pactuadas, a CGTIC informa que concluiu 23 (vinte e três) e que uma ação não foi iniciada.

Referente às entregas de 2023, a unidade destaca as seguintes:

- Modernização do parque tecnológico da Sudam;
- Atualização da POSIC;
- Elaboração de diversas normas complementares à POSIC;

- Mapeamento do processo de gestão de incidentes;
- Substituição da empresa gestora dos serviços Microsoft;
- Aquisição de softwares de prateleira;
- Contratação de serviços administrativos;
- Potencialização do sinal de wireless;
- Implementação do módulo de análise e gestão de indicadores/pendências para avaliação de incentivos fiscais no SIAV.

Apesar de ter alcançado importantes realizações, a unidade ressalta que enfrentou dificuldades relevantes ao longo do ano, tais como: ações adicionais não planejadas inseridas às demandas da CGTIC; aposentadoria e saída de servidores da unidade sem reposição; desmotivação da equipe; conciliação entre atividades técnicas e instrução de processos burocráticos; e a gestão e fiscalização de contratos complexos.

Como medidas de solução, a unidade destaca a necessidade de alinhamento junto ao Comitê de TI a respeito das ações a serem executadas; a realização de reuniões com gestores diversos para ajustes de escopo e projetos, além de prazos para entregas; e o aumento do quantitativo de capacitações de servidores de TIC. A CGTIC afirma que permanecerá dando prosseguimento ao desenvolvimento e aperfeiçoamento da governança de TIC, reforçando a continuidade de medidas relacionadas à governança de TIC deliberados pelo Comitê de Governança Digital – CGD, ao Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTIC 2023-2024) e ao alinhamento integral ao Planejamento Estratégico desta autarquia para o interstício 2021-2024.

Quanto às alterações, a unidade solicita os seguintes ajustes ao PEI:

- Alteração: Alterar a meta estratégica do Indicador I06 para “Desenvolver/Implementar 4 (quatro) sistemas e/ou melhorias até 2024”;
- Alteração: Alterar a descrição da Ação A3.6 para “Implementar melhorias e/ou atualizações no sistema de Banco de Dados da Amazônia – BADAM”. Apesar de não constar no item “3. Proposta de inclusão/alteração/exclusão” do Relatório de Monitoramento da CGTIC, no item 1.2 ‘Ações’, foi informado que esta ação a nível de atualização ficará prorrogada para o ano de 2024.

- Inclusão: Incluir a ação “Atualizar a versão do SEI 3.0 para a versão 4.0”. A unidade não informou o prazo de conclusão da ação. Assim, será considerado a data de fim do atual PEI: 31/12/2024;
- Inclusão: Incluir a ação “Implementação do módulo de Peticionamento Eletrônico no Sei 4.0”. A unidade não informou o prazo de conclusão da ação. Assim, será considerado a data de fim do atual PEI: 31/12/2024;
- Inclusão: Incluir a ação “Implementação do módulo de análise e gestão de indicadores/pendencias para avaliação de incentivos fiscais no SIAV”. A unidade não informou o prazo de conclusão da ação. Assim, será considerado a data de fim do atual PEI: 31/12/2024;
- Exclusão: Excluir a ação A3.9. A unidade não apresentou justificativa.
- Inclusão: Incluir a ação “Aquisição de 04 Servidores de Rede do tipo Rack”. A unidade não informou o prazo de conclusão da ação. Assim, será considerado a data de fim do atual PEI: 31/12/2024.

Além das solicitações acima, esta CGEST sugere o ajuste a seguir:

- Exclusão: Excluir o indicador I10 e a respectiva meta estratégica;
- Exclusão: Excluir as ações 3.17, 3.18, 3.19 e 3.20.

A partir das informações prestadas, entende-se que a unidade apresentou bons resultados e está atenta para que seus compromissos do PEI sejam norteadores de suas atividades, consciente de suas limitações e necessidades de ajustes. No entanto, registra-se que o relatório produzido pela unidade apresenta um excesso de informações e equívocos no preenchimento de alguns campos, que dificultam a análise desta CGEST.

## PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS

### OBJETIVO ESTRATÉGICO

#### 4 - Aprimorar os processos de Gestão Institucional.

#### Coordenação-geral de Governança, Gestão Estratégica e de Desenvolvimento Organizacional - CGEST

A Coordenação-geral de Governança, Gestão Estratégica e de Desenvolvimento Organizacional - CGEST, enquanto unidade responsável pela execução deste objetivo estratégico, informou acerca de sua meta estratégica conforme Quadro 07.

**Quadro 07 – Indicador do Objetivo Estratégico 4 – CGEST**

Indicador	Unidade Responsável pela Apuração	Meta Estratégica	Meta para 2023	Resultado Alcançado
I13 - Processos Mapeados	CGEST	Mapear 46 processos até 2024	34	25

Fonte: Coordenação-geral de Governança, Gestão Estratégica e Desenvolvimento Organizacional - CGEST

Como pode ser visto, o resultado alcançado foi inferior à meta estabelecida para 2023. A unidade informou que os esforços foram concentrados na aprovação da Metodologia de Gestão de Processos, que ocorreu em julho do referido ano. A partir desta aprovação, a CGEST iniciou o planejamento para a primeira etapa da Metodologia, correspondente à Identificação dos processos prioritários da Sudam, que finalizará em 2024. Assim, a unidade relata que serão necessárias alterações no PEI para adequação à nova Metodologia.

Quanto ao Plano de Ação da unidade, segue o Quadro 08.



**Quadro 08 – Plano de Ação do Objetivo Estratégico 4 - CGEST**

<b>Ação</b>	<b>Prazo de Finalização</b>	<b>Status</b>	<b>Status</b>
A.4.1 Identificação das demandas e definição dos processos prioritários para 2021.	31/01/2021	Concluída	Ação concluída com sucesso. Registra-se que ao longo do ano de 2021, novas demandas prioritárias surgiram, alterando, assim, o planejamento inicial traçado para os mapeamentos.
A.4.2 Identificação das demandas e definição dos processos prioritários para 2022.	31/01/2022	Concluída	Ação concluída com sucesso. Serão priorizadas neste ano de 2022 as demandas relacionadas aos processos finalísticos, conforme orientação da Diretoria Colegiada.
A.4.3 Identificação das demandas e definição dos processos prioritários para 2023.	31/01/2023	Não iniciada	Com a mudança de Metodologia, esta ação não foi executada. Porém foram iniciados os trabalhos para identificação dos processos prioritários da Sudam.
A.4.4 Identificação das demandas e definição dos processos prioritários para 2024.	31/01/2024	Não iniciada	Esta ação precisará ser alterada, em virtude da mudança de Metodologia
A.4.5 Revisão da Metodologia de Mapeamento de Processos.	30/06/2022	Concluída	Proposta de Metodologia elaborada e aprovada pela DICOL (Processo SEI 1426/2020-45)
A.4.6 Reunião com a unidade a ser mapeada e orientação da aplicação dos instrumentos de mapeamento.	31/12/2024	Em andamento normal	As reuniões presenciais são necessárias para a CGEST ouvir os servidores que atuam no processo e assim conhecer melhor sua execução, facilitando o entendimento do desenho do mesmo.
A.4.7 Elaboração da proposta de padronização do processo.	31/12/2024	Em andamento normal	O preenchimento correto dos instrumentos por parte das unidades facilita bastante o trabalho de mapeamento, além das reuniões realizadas para debater os processos a serem mapeados. Alguns processos mais complexos, que possuem muitas etapas e tramitam por várias unidades da Sudam demandam mais tempo para concluir o mapeamento.

A.4.8 Revisão da Metodologia de Gestão de Riscos	31/12/2024	Não Iniciada	A CGEST tem atuado na atualização das normas referentes à Governança, Gestão de Riscos e Controles da Sudam. Espera-se que após a atualização destes importantes normativos, seja iniciada a elaboração da proposta de Metodologia de Gestão de Riscos
--	------------	--------------	--

Fonte: Coordenação-geral de Governança, Gestão Estratégica e Desenvolvimento Organizacional – CGEST

A unidade conta com 3 (três) ações concluídas, 2 (duas) em andamento normal e 3 (três) não iniciadas, sendo uma destas em atraso. Dentre as informações relatadas, destaca-se a aprovação da nova metodologia de gestão de processos, que impactará no alcance do indicador de sua responsabilidade e na execução de algumas ações.

Dentre as principais entregas realizadas em 2023, estão:

- Metodologia de Gestão de Processos aprovada por meio da Resolução nº 760, de 18/07/2023;
- Realização de reuniões com as unidades para apresentar a nova Metodologia e orientar o preenchimento de formulário para a identificação dos respectivos processos, com o objetivo de formar a Carteira de Processos Prioritários da Sudam.

Como dificuldades encontradas, a unidade relata a ausência de alta gestão no primeiro semestre de 2023, o quadro funcional insuficiente, a falta de capacitação de parte da equipe para atuar na Gestão de Processos e a resistência de alguns servidores durante as reuniões de apresentação da metodologia supracitada.

Em relação ao quadro funcional insuficiente, a unidade relata que apesar da solução ser a realização de concurso público, atuará em colaboração para desenvolver formas de fortalecimento da força de trabalho da Sudam. Além disso, a CGEST pretende intensificar os diálogos com a CGPES para providenciar a disponibilização de capacitações sobre gestão de processos para os servidores da Sudam.

A unidade solicitou as seguintes propostas de alterações:

- Alterar a meta estratégica do indicador I13 para “mapear 34 processos até 2024”;
- Alterar a meta anual acumulada para 2024 referente ao indicador I13 para “34”;
- Alteração da redação da Ação A4.4 para “Construção da Carteira de Processos Prioritários”;
- Alteração do prazo da Ação A4.4 para 30/04/2024.

Em relação à alteração do prazo da Ação A4.4, apesar da data de 30/04/2024 informada no relatório da CGEST, entende-se que seja necessário dilatar este prazo até 30/06/2024, considerando o andamento atual desta ação.

Avalia-se que apesar do não cumprimento da meta em 2023, a CGEST tem executado ações voltadas para o objetivo estratégico de sua responsabilidade. A implementação da Metodologia de Gestão de Processos foi iniciada e deve avançar em 2024, sendo possível, com os ajustes solicitados, que ocorra o cumprimento da meta estratégica.

---

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

**5 - Fortalecer os mecanismos de controles internos com ênfase na transparência e integridade.**

**6 - Aperfeiçoar o sistema de avaliação dos instrumentos da Sudam.**

### Auditoria-Geral – AUD

A Auditoria-Geral – AUD (SUPERIN), unidade responsável por estes objetivos, informou quanto ao alcance de suas metas estratégicas, conforme Quadros 9 e 10.

**Quadro 9 – Indicador do Objetivo Estratégico 5 - AUD**

Indicador	Unidade Responsável pela Apuração	Meta Estratégica	Meta para 2023	Resultado Alcançado
I14 - Auditorias e Consultorias realizadas – controles internos	AUD	Realizar 12 auditorias até 2024	9	8

Fonte: Auditoria-Geral

**Quadro 10 - Indicador do Objetivo Estratégico 6 - AUD**

<b>Indicador</b>	<b>Unidade Responsável pela Apuração</b>	<b>Meta Estratégica</b>	<b>Meta para 2023</b>	<b>Resultado Alcançado</b>
I15 - Auditorias e Consultorias realizadas – instrumento de Avaliação	AUD	Realizar 13 auditorias até 2024	10	9

Fonte: Auditoria-Geral

Como apresentado nos quadros, a unidade não alcançou as metas estipuladas para seus indicadores em 2023, tendo realizado 3 (três) de controles internos e 2 (duas) auditorias de instrumentos de avaliação no referido ano. Isto significa acúmulo de auditorias para os anos seguintes, caso a meta estratégica seja mantida.

Em relação ao indicador I14, a unidade informa que não foi possível a conclusão de uma das auditorias iniciadas em virtude da necessidade de prazos maiores do que o planejado para a obtenção das evidências de auditoria. Sobre o indicador I15, uma das auditorias foi cancelada para evitar duplicidade de trabalhos, considerando que a CGU também está realizando a mesma auditoria.

Referente ao plano de ação, a AUD possui atividades em andamento normal e não iniciadas, apresentando os resultados de seus dois planos conforme Quadros 11 e 12.

**Quadro 11 – Plano de Ação do Objetivo Estratégico 5 - AUD**

<b>Ação</b>	<b>Prazo de Finalização</b>	<b>Status</b>	<b>Análise Crítica da Unidade</b>
<b>A5.1 Realização de Auditorias baseadas em riscos no macroprocesso Governança, Gestão e Controle.</b>	Dez/2024	Com atrasos não críticos	A etapa referente à auditoria na tomada de contas especiais (TCE) foi iniciada em 11/09/2023, no entanto não foi possível sua conclusão antes do término do exercício, em razão da necessidade de prazos maiores do que o planejado para a obtenção das evidências de auditoria. Atualmente, o trabalho encontra-

			se na fase de conclusão das análises para emissão do relatório preliminar, com previsão de término em fevereiro de 2024.
<b>A5.2 Realização de Auditorias baseadas em riscos no macroprocesso Fomento - Transferências voluntárias</b>	Dez/2024	Concluída	Em relação às auditorias realizadas há um grande número de recomendações a serem atendidas, o que prejudica o atingimento da missão da AUD.
<b>A5.3 Elaboração dos PAINTs 2023 e 2024 e capacitação dos servidores da Auditoria</b>	Dez/2024	Em andamento Normal	As etapas referentes à elaboração do PAINT 2023 e 2024 foram concluídas. Está em andamento normal a etapa de participação em cursos de capacitação para 2024.

Fonte: Auditoria-Geral

### Quadro 12 – Plano de Ação do Objetivo Estratégico 6 - AUD

<b>Ação</b>	<b>Prazo de Finalização</b>	<b>Status</b>	<b>Análise Crítica da Unidade</b>
<b>A6.1 Realização de Auditorias baseadas em riscos no macroprocesso Planejamento Regional</b>	Dez/2024	-	-
<b>A6.2 Realização de Auditorias baseadas em riscos no macroprocesso Fomento - FDA/FNO</b>	Dez/2024	Concluída	Foi elaborado o Relatório Preliminar referente à auditoria de avaliação de resultados do FNO, restando a realização da reunião de busca conjunta de soluções para finalização do trabalho. Quanto à etapa de auditoria na avaliação do FDA, devido ao fato de a CGU iniciar os trabalhos de auditoria, conforme consta no Sistema e-Aud (ID 1520984), com o objetivo de avaliar a Gestão do FDA, a auditoria de avaliação do FDA não será realizada por esta Auditoria-Geral para evitar retrabalho.
<b>A6.3 Realização de Auditorias baseadas em riscos no macroprocesso Incentivos Fiscais</b>	Dez/2024	Concluída	A ação referente à auditoria no processo de monitoramento e avaliação dos incentivos fiscais e financeiros foi iniciada somente em 12/12/2022, em razão da redução de 50% da força de trabalho da AUD. Existe um grande número de recomendações a serem atendidas, o que prejudica o atingimento da missão da AUD. Além disso, estão previstas três auditorias a serem realizadas até o final de 2024. Considerando a redução da força de trabalho

			da AUD, conforme detalhada no subitem 2.2 deste Relatório, é possível que a ação não seja integralmente concluída até o prazo de finalização.
--	--	--	---

Fonte: Auditoria-Geral

Conforme apresentado, a unidade concluiu 3 (três) das 6 (seis) ações previstas. Registra-se que a unidade não apresentou informações a respeito da ação A6.1.

Quanto às entregas, a Auditoria destaca que, no exercício de 2023, foram entregues à alta gestão da Sudam quatro relatórios de auditoria, que em conjunto trazem um diagnóstico da Sudam no tocante à maturidade da governança, controles internos e gestão de riscos.

Assim como nos anos anteriores, a unidade compreende que o reduzido quadro de servidores é um grave problema, destacando a saída do Auditor Chefe em 2022, a reestruturação administrativa da Auditoria, que extinguiu 2 (duas) divisões, e a utilização do Sistema e-Aud, que demandou tempo para adaptação dos servidores da auditoria e para instrução das unidades auditadas quanto a sua operacionalização.

Em contrapartida, enxerga-se como solução para o alcance dos objetivos pretendidos:

- a) Recomposição da força de trabalho da unidade;
- b) Desburocratização da comunicação entre a Equipe de Auditoria e as Unidades Auditadas;
- c) Empenho da Alta Administração no atendimento de pedidos de informação e atendimento das recomendações da AUD pelas unidades técnicas e administrativas da Sudam; e
- d) Capacitação dos servidores da AUD.

A Auditoria-Geral entende que, apesar do seu reduzido quadro de pessoal, tem buscado atingir sua missão institucional, que consiste em aumentar e proteger o valor organizacional da Sudam, fornecendo avaliações, assessoria e conhecimento objetivos baseados em riscos, auxiliando a autarquia a alcançar seus objetivos, por meio da aplicação de abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos. De forma complementar aos relatórios e auditoria, a unidade ainda emitiu 32 (trinta e duas) recomendações de auditoria.

Entende-se que apesar de a unidade não ter alcançado suas metas para 2023, tem direcionado seus trabalhos em prol do alcance do objetivo estratégico do qual é responsável.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO

### 7 - Desenvolver a Comunicação Estratégica Institucional.

#### Assessoria de Comunicação Social e Marketing Institucional - ASCOM

A Assessoria de Comunicação Social e Marketing Institucional - ASCOM, unidade responsável por este objetivo estratégico, composto por 2 (dois) indicadores, apresentou o Quadro 13 com os resultados.

**Quadro 13 - Indicador do Objetivo Estratégico 7 - ASCOM**

Indicador	Unidade Responsável pela Apuração	Meta Estratégica	Meta para 2023	Resultado Alcançado
I16 - Número de eventos internos realizados	ASCOM	Realizar 08 eventos internos até 2024.	06	09
I16A - Percentual do Plano de Comunicação Estratégica da Sudam	ASCOM	Elaborar 70% do Plano de Comunicação da Sudam até 2024.	40%	34%

Fonte: Assessoria de Comunicação e Social e Marketing Institucional

Conforme apresentado, a unidade já alcançou o resultado almejado para o indicador I16 para todo o período do PEI. Quanto ao outro indicador, a unidade não alcançou a meta prevista para o ano, justificando com o fato da atual alta gestão da Sudam ter iniciado somente em junho de 2023, o que acarretou atraso no plano estimado para este ano.

Referente ao plano de ação, a ASCOM relatou sua execução conforme Quadro 14:

**Quadro 14 – Plano de Ação do Objetivo Estratégico 7 - ASCOM**

<b>Ação</b>	<b>Prazo de Finalização</b>	<b>Status</b>	<b>Análise Crítica</b>
<b>A7.1 Elaboração do diagnóstico de Comunicação</b>	Dez/2022	Concluída	Para realizar a elaboração do diagnóstico de comunicação foi feita a contratação de uma consultoria externa. Houveram atrasos em algumas etapas, devido a fatores como: 1) equipe pequena responsável por mais 03 processos de contratação andando na unidade ao mesmo tempo; 2) Viagens frequentes da equipe; 3) Falta de interesse de empresas em enviar estimativa de preço; 4) intercorrências externas como, por exemplo, problemas de saúde de membros da equipe. Mas a etapa foi concluída com sucesso e foi finalizada a celebração contratual, firmada entre a Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia – SUDAM e a empresa 2KS AGENCIA DIGITAL PUBLICIDADE LTDA. A equipe da ASCOM organizou e acompanhou reuniões com a empresa, que realizou a entrega das etapas 1 e 2, que foram aprovadas pela equipe da ASCOM.
<b>A7.2 Apresentar e implementar as medidas apontadas no diagnóstico de Comunicação</b>	Dez/2023	Em andamento Normal	A ação de 2022, 2023 e 2024 estão estruturalmente ligadas, pois fazem parte de um Plano. O diagnóstico de comunicação foi concluído e a etapa 3 (última etapa) foi entregue pela empresa 2ks Agencia Digital Publicidade Ltda ainda no primeiro semestre de 2023, sendo o mesmo apresentado pela chefe da Ascom à Superintendência. Com a troca de gestão durante o ano e a definição de novas estratégias a serem implementadas na comunicação do Órgão, foram selecionadas e executadas as ações prioritárias apontadas no Diagnóstico de Comunicação.
<b>A7.3 Efetuar o monitoramento e a avaliação das medidas executadas</b>	Dez/2024	Em andamento Normal	Embora estejamos tratando de uma ação para o ano de 2024, é possível uma pequena análise crítica: Durante este ano, implementaremos as demais ações apontadas no Diagnóstico de Comunicação, porém já teremos condições de monitorar e avaliar as ações que forem implementadas. A Ascom Sudam já estará caminhando com direção mais certa para o desenvolvimento de uma comunicação realmente estratégica.

Fonte: Assessoria de Comunicação e Social e Marketing Institucional

Conforme descrito, a unidade concluiu 1 (uma) das 3 (três) ações previstas. De acordo com a unidade, as outras 2 (duas) ações estão com andamento normal, embora a ação A7.2 esteja com o prazo de finalização expirado.

Referente a 2023, relatam-se as principais entregas da ASCOM:



- Promoção de eventos institucionais objetivando o posicionamento da marca Sudam e apresentação dos instrumentos de ação para grupos focais;
- Apoio a ações de endomarketing para sensibilização e motivação dos servidores no ambiente de trabalho;
- Apoio a eventos realizados pelo governo federal;
- Contratação da Lista de Autoridades Governamentais – LAG.

Em relação às dificuldades encontradas, a unidade relata que o principal obstáculo consiste na falta de servidores na equipe, a qual finalizou o ano com apenas 3 (três) servidores para atender as mais diversas demandas da unidade. Além disso, é citado o fato de a nova gestão ter iniciado apenas no final do primeiro semestre, o que demandou tempo para avaliar as demandas existentes na instituição, os objetivos em andamento traçados pela antiga gestão e definir novas rotas alinhadas a tais objetivos.

A Assessoria relata que incluiu no PGC 2024 a contratação de 2 (dois) postos de serviços: jornalista e designer gráfico; para auxiliar nas demandas da unidade e melhor distribuir as tarefas, contando com profissionais qualificados. Ademais, a unidade solicitará novo processo seletivo para contratação de estagiários.

A partir das informações prestadas, entende-se que a unidade tem buscado orientar suas atividades em prol da realização de seu objetivo estratégico, apesar das dificuldades enfrentadas em 2023.

E considerando o sucesso no alcance da meta estratégica do indicador I16, sugere-se ajuste para mantê-lo ativo. No entanto, a unidade não solicitou alterações.

---

## **OBJETIVO ESTRATÉGICO**

### **8 - Ampliar a captação de recursos para a execução de projetos prioritários.**

#### **Coordenação de Planejamento e Programação Orçamentária – CPOR**

A Coordenação de Planejamento e Programação Orçamentária – CPOR, vinculada à Coordenação-Geral de Fortalecimento dos Entes Federados – CGEFE (DPROS), é a unidade responsável pelo objetivo estratégico 8 e apresentou o resultado disposto no Quadro 15.

**Quadro 15 - Indicador do Objetivo Estratégico 8 – CPOR/CGEFE**

Indicador	Unidade Responsável pela Apuração	Meta Estratégica	Meta para 2023	Resultado Alcançado
I17 - Índice de disponibilização de orçamento	CPOR/CGEFE	Incrementar em 10% o montante total de recursos (discricionários, de emendas e de financiamentos) em comparação a LOA 2021; até 2024.	5%	130,81%

Fonte: Coordenação de Planejamento e Programação Orçamentária – CPOR/CGEFE

Primeiramente, registra-se que as metas estão adequadas aos valores da correta apuração, pois foram enviadas de maneira equivocada pela unidade, que apresentou quadro com valor de meta prevista para 2024. Conforme quadro relatado, a unidade alcançou em 2023 um resultado expressivo e muito acima do almejado para a meta estratégica até 2024. A CPOR destaca a importância do expressivo aumento alcançado, sendo que grande parte desse crescimento é proveniente do aumento dos recursos do FDA perante os exercícios anteriores, que acabou elevando o patamar de acréscimo, porém enfatiza que nos próximos anos é esperado que o ajuste seja residual.

Referente ao Plano de ação da unidade, é composto por duas ações de subsídios à gestão, conforme Quadro 16:

**Quadro 16 – Plano de Ação do Objetivo Estratégico 8 – CPOR/CGEFE**

Ação	Prazo de Finalização	Status	Análise Crítica
<b>A.8.1 Subsidiar a Gestão com documentos e informações técnicas para a articulação institucional junto ao MIDR e ministérios setoriais visando ampliar a captação de recursos discricionários (administrativos e finalísticos).</b>	Dez/24	Em andamento normal	Comparativamente a 2021, todas as ações orçamentárias receberam dotações maiores este ano. Isso permitirá a execução de projetos que foram postergados em razão das restrições ocorridas em 2023.
<b>A.8.2 Subsidiar a Gestão com documentos e informações técnicas para a articulação</b>	Dez/23	Concluída	A CPOR anualmente edita a cartilha de ações passíveis de alocação de recursos no orçamento da Sudam, com vistas a orientar o agente externo, especialmente os

<p><b>institucional junto ao Congresso Nacional visando ampliar a captação de recursos de emendas parlamentares.</b></p>			<p>parlamentares, na decisão de executar seus recursos via essa Superintendência. No entanto, destaca-se que, embora as tratativas junto aos parlamentares da Amazônia Legal, o número de EPs tem reduzido desde a implementação das Transferências Especiais e Fundo a Fundo.</p>
--	--	--	--

Fonte: Coordenação de Planejamento e Programação Orçamentária – CPOR/CGEFE

Conforme quadro acima, a coordenação concluiu uma das ações previstas dentro do prazo e a outra encontra-se em andamento normal. No âmbito de suas entregas em 2023, a unidade destaca:

- Elaboração do Plano de Ação da Programação Orçamentária Sudam 2023, com base no PPA 2020-2023, na LDO e LOA 2023, com o objetivo de orientar a execução das ações da Sudam para o exercício de 2023, por meio de recursos do Orçamento Geral da União – OGU;
- Elaboração de Relatórios de Execução da Programação Orçamentária, ao longo do exercício de 2023, subsidiando diretores e superintendente de informações quanto ao orçamento aprovado e sua respectiva execução;
- Edição da Cartilha de Ações Orçamentárias Sudam 2024, com o objetivo de orientar sobre os programas e ações orçamentárias passíveis de alocação de recursos ao orçamento da SUDAM para o exercício de 2024.

Relata-se como dificuldade percebida uma aparente falta de estratégias do MIDR para distribuição de orçamento entre o setorial e as vinculadas. A CPOR informa que continuará a subsidiar a gestão com documentos e assessoramento técnico para que a articulação entre a gestão e o Setorial seja mais eficaz.

De acordo com a unidade, o grande desafio para os próximos anos é manter um crescimento aceitável do orçamento, especialmente dos recursos finalísticos discricionários, que são direcionados a projetos de caráter socioeconômico. Além disso, relata que o cenário de restrição fiscal exige cada vez mais articulação com os órgãos setoriais e com o poder legislativo para que um maior volume de recursos sejam direcionados ao orçamento da Sudam.

A partir das informações prestadas, entende-se que a unidade tem atuado pelo alcance do objetivo estratégico do qual é responsável e contou com fator inesperado para obter um excelente resultado.

Em relação ao indicador estabelecido, é importante pontuar que o cálculo leva em consideração como orçamento do ano base a LOA 2021. Assim, para os anos posteriores, o indicador comparará sempre o orçamento do ano vigente com o de 2021. Neste sentido, entende-

se que seria mais adequado que esta variável fosse substituída pelo orçamento do ano anterior. No entanto, a unidade não apresentou propostas de ajustes.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO

### 9 - Otimizar a gestão dos recursos com foco na efetividade do gasto público.

#### Coordenação-Geral de Orçamento e Finanças – CGOFI

A Coordenação-Geral de Orçamento e Finanças – CGOFI (Dirad), unidade responsável pelo objetivo estratégico 9, informou do alcance de sua meta, conforme Quadro 17.

**Quadro 17 – Indicador do Objetivo Estratégico 9 – CGOFI**

Indicador	Unidade Responsável pela Apuração	Meta Estratégica	Meta para 2023	Resultado Alcançado
I18 - Índice de Execução Orçamentária	CGOFI	Executar, no mínimo, 96,25% do orçamento público.	95%	99,8%

Fonte: Coordenação-Geral de Orçamento e Finanças - CGOFI

Em 2023, a coordenação alcançou a expressiva execução orçamentária de 99,8%, superando a meta estabelecida para o ano.

Referente ao Plano de Ação de responsabilidade da unidade, é composto por ação única, conforme Quadro 18.

**Quadro 18 – Plano de Ação do Objetivo Estratégico 9 - CGOFI**

Ação	Previsão de conclusão	Status	Análise Crítica
<b>A9.1 Realização do monitoramento da execução orçamentária tempestivamente.</b>	31/12/2024	Em curso	A Coordenação Geral de Orçamento e Finanças é a responsável pela execução orçamentária e financeira da Sudam. A atuação da Coordenação contribui para o cumprimento da meta e, conseqüentemente, o objetivo traçado no planejamento estratégico depende da eficiência operacional da unidade. O resultado alcançado foi de 99,80%.

Fonte: Coordenação-geral de Orçamento e Finanças – CGOFI

Conforme relatado, a unidade está com execução normal de seu plano de ação. Enquanto executora de pagamentos demandados, destacou a importância da eficiência operacional das demais unidades da Sudam para que a sua também fosse possível. Ao analisarmos a diferença dos percentuais de 2021 (91,5%), 2022 (99,11%) e 2023 (99,8%), percebe-se um indicativo de melhoria na condução dos processos.

De acordo com a unidade, a principal entrega no período foi a elaboração sistemática e ordinária do instrumento de acompanhamento e análise dos resultados periodicamente alcançados, fundamentando alterações orçamentárias no decorrer do exercício e auxiliando a tomada de decisão da Diretoria de Administração, responsável pela execução orçamentária, no que diz respeito a migrações orçamentárias e execução do orçamento.

A unidade entende que foram pequenas as dificuldades enfrentadas em 2023, dado o excelente resultado alcançado no exercício.

A partir das informações prestadas, entende-se que a unidade tem colhidos bons resultados de suas atividades direcionadas ao cumprimento do plano de ação e alcance de metas, garantindo a busca pelo objetivo estratégico. Não foram propostos ajustes às metas.

**Coordenação de Licitação e Contratos - CLIC**

A Coordenação de Licitação e Contratos, unidade vinculada à Coordenação-Geral de Administração, Licitações e Contratos – CGALC, solicitou, por meio do processo SEI nº 59004.000280/2023-63, a inclusão de meta de monitoramento do Plano Anual de Contratações, considerando que a unidade não possuía nenhuma ação estabelecida no PEI. A unidade solicita que a meta seja: Elaborar, no mínimo, 4

(quatro) relatórios de monitoramento do Plano Anual de Contratações por ano. Entretanto, não repassa mais informações a respeito do pedido.

Assim, após análise desta CGEST, entende-se que tal meta poderá ser vinculada ao referido objetivo estratégico, havendo a necessidade de estabelecer indicador, entrega e ação, conforme sugestão abaixo:

- Inclusão: Entrega - Relatórios de Monitoramento do Plano Anual de Contratações;
- Inclusão: Indicador - Número de Relatórios de Monitoramento do Plano Anual de Contratações elaborados. Unidade responsável pela apuração – CLIC/CGALC;
- Inclusão: Meta Estratégica – Elaborar 4 relatórios de monitoramento do Plano Anual de Contratações até 2024.
- Inclusão: Ação – Elaborar relatórios de monitoramento do Plano Anual de Contratações.

As informações mais detalhadas a respeito do indicador poderão ser discutidas com a unidade, após aprovação da DICOL.

## PERSPECTIVA: RESULTADOS INSTITUCIONAIS

### OBJETIVO ESTRATÉGICO

#### 10 - Fortalecer a articulação institucional junto aos parceiros estratégicos.

##### Gabinete – GAB

O Gabinete da Sudam – GAB (SUPERIN), unidade responsável pela execução deste objetivo estratégico, informou quanto ao alcance da meta estratégica conforme Quadro 19.

**Quadro 19 – Indicador do Objetivo Estratégico 10 – GAB**

Indicador	Unidade Responsável pela Apuração	Meta Estratégica	Meta para 2023	Resultado Alcançado
I19 - Parcerias Institucionais Firmadas	GAB	Firmar 16 parcerias institucionais até 2024	12	18

Fonte: Gabinete

A unidade acumula bons resultados e ultrapassou a meta estratégica de 16 (dezesesseis) parcerias institucionais. Em 2023, a unidade informou que foram firmadas 10 (dez) parcerias, totalizando 18 (dezoito) parcerias no resultado acumulado. Entretanto, até 2022, o resultado acumulado informado pela unidade era de 13 (treze) parcerias firmadas. Ou seja, o total acumulado este ano deveria ser de 23 (vinte e três) parcerias firmadas. Assim, para o próximo relatório a unidade deve verificar tais números para informar qual o total acumulado correto.

Referente ao plano de ação, composto por três ações, relatou-se a partir do quadro 20.

**Quadro 20 – Plano de Ação do Objetivo Estratégico 10 - GAB**

Ação	Prazo de Finalização	Status	Análise Crítica da Unidade
<b>A10.1 Elaborar em conjunto com as diretorias a agenda estratégica para parcerias.</b>	31/12/2024	-	-
<b>A10.2 Identificar e realizar reuniões com instituições de ensino e pesquisa nas áreas de ciência, tecnologia e inovação, nacionais e internacionais, que sejam estratégicas para o desenvolvimento regional.</b>	31/12/2024	Concluída	Para a realização dessas ações foram realizadas diversas agendas institucionais, dentre as quais, participação de seminários, reuniões com gestores de instituições de ensino e pesquisa; e com outras organizações; buscando articular e unir forças com parceiros estratégicos para consecução de objetivos de interesse mútuo, visando ao alcance de objetivos estratégicos da SUDAM.
<b>A 10.3 Realizar reuniões técnicas com instituições públicas e privadas para estabelecer parcerias com vistas ao desenvolvimento da Amazônia Legal</b>	31/12/2024	Concluída	Para a realização dessas ações foram realizadas diversas agendas institucionais, dentre as quais, participação de seminários, reuniões com gestores de instituições de ensino e pesquisa; e com outras organizações; buscando articular e unir forças com parceiros estratégicos para consecução de objetivos de interesse mútuo, visando ao alcance de objetivos estratégicos da SUDAM.

Fonte: Gabinete

A unidade informou que concluiu 2 (duas) das 3 (três) ações previstas, apesar destas ações serem realizadas anualmente, conforme estabelecido no Plano de Ação do PEI. Em relação à ação A10.1, a unidade não repassou informações a respeito.

A unidade relatou que as principais entregas no período foram as 10 parcerias firmadas, conforme abaixo:

- Participação no NIFFAM – Participação como membro do colegiado do Núcleo para o Desenvolvimento e Integração de Faixa de Fronteira do estado do Amazonas;
- GT NIR – Dinâmicas Territoriais da PNDR, participação no GT Monitoramento e Avaliação da PNDR;



- Parceria institucional com a Caixa Econômica Federal para operacionalização dos recursos do Fundo de Desenvolvimento da Amazônia - FDA;
- GT NIR – Capacidades Governativas da PNDR – Inbra, participação no GT Capacidades Governativas da PNDR;
- GT NIR – Monitoramento e Avaliação da PNDR, participação no GT Monitoramento e Avaliação da PNDR;
- Parceria institucional com o Banco da Amazônia para operacionalização dos recursos do Fundo de Desenvolvimento da Amazônia - FDA;
- Participação nas ações do Plano Integrado para o Desenvolvimento Sustentável dos Arquipélagos do Marajó/PA e Bailique/AP;
- Embrapa Amazônia Oriental: Apoio ao Projeto: "Transformando capoeira degradada com o manejo de rebrotamento de bacurizeiros (Platonia insignis Mart.) no Nordeste Paraense e Marajó";
- INPA - Instituto Nacional de Pesquisa da Amazônia: Apoio ao Projeto: "Apoio ao desenvolvimento de sistemas orgânicos de produção para agricultores familiares do Amazonas";
- Parceria com a Fapesp: "Participação no conselho da Fapesp – Fundação de Amparo e Desenvolvimento da Pesquisa".

A unidade citou como dificuldades encontradas: o início da gestão atual somente no final do primeiro semestre de 2023; o agendamento de reuniões intempestivas e diversos fatores que dificultam a eficácia das ações de agendamento de reuniões e eventos.

Como soluções, a unidade sugeriu o planejamento de agendas institucionais, eventos, audiências e reuniões, além do aperfeiçoamento de ações para celebração de Acordos de Cooperação Técnica.

Assim, avalia-se que a unidade tem conduzido as ações de sua responsabilidade com foco no alcance do objetivo estratégico, dedicando-se a cumprir o plano de ação conforme planejado. Registra-se, no entanto, a falta de informação a respeito do andamento da ação A10.1. Não foram propostos ajustes às metas.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO

### 11 - Formular estratégias para o desenvolvimento regional.

#### Coordenação-Geral de Planejamento Regional – CGPLA

A Coordenação-Geral de Planejamento Regional – CGPLA (DPLAN) apresentou resultado referente ao Objetivo Estratégico 11, conforme Quadro 21.

**Quadro 21 – Indicador do Objetivo Estratégico 11 - CGPLA**

Indicador	Unidade Responsável pela Apuração	Meta Estratégica	Meta para 2023	Resultado Alcançado
I20 – Quantidade de instrumentos/documentos estratégicos voltados ao desenvolvimento regional elaborados/apoiados/articulados	CPLA/CGPLA	Apoiar/articular a implementação e/ou elaborar 12 instrumentos/documentos estratégicos voltados ao desenvolvimento regional até 2024	9	9

Fonte: Coordenação-Geral de Planejamento Regional – CGPLA

Conforme quadro 21, a unidade alcançou sua meta para 2023 e acumula resultado de acordo com o planejado para 2023. Esta realização se deu a partir de produção e atualização de documentos técnicos, contribuição à realização de oficinas e manutenção de diálogo junto a diversos atores regionais.

Quanto ao Plano de Ação, a unidade apresentou suas informações a partir do Quadro 22:

**Quadro 22 – Plano de Ação do Objetivo Estratégico 11 - CGPLA**

Ação	Prazo de Finalização	Status	Análise Crítica da Unidade
<p><b>A11.1 Elaborar estudos referentes ao aprimoramento dos instrumentos de atuação da Sudam</b></p>	<p>31/12/2024</p>	<p>Em andamento normal</p>	<p>Elaboração do Documento Referencial do PRDA 2024-2027 (Doc. SEI 0523357) e da Minuta do Projeto de Lei (0523361); Elaboração da Exposição de Motivos (0526719) e do Parecer de Mérito (0526720); para a tramitação do Plano até o Congresso Nacional;</p> <p>Implantação do Banco de Dados da Amazônia Legal – BADAM (SEI 59004.001133/2020-68): Apoio na implementação do BADAM e atualização da ferramenta.</p> <p>Elaboração de Notas Técnicas: Nota Técnica nº 2/2023-CPES/CGPLA/DPLAN (0526721); Nota Técnica nº 18/2023-CPLA/CGPLA/DPLAN (0547661); Nota Técnica nº 4/2023-CPES/CGPLA/DPLAN; Nota Técnica nº 4/2023-CPLA/CGPLA/DPLAN (0496446); Nota Técnica nº 5/2023-CPLA/CGPLA/DPLAN (0500750); Nota Técnica nº 6/2023-CPLA/CGPLA/DPLAN (0501344); Nota Técnica nº 8/2023-CPLA/CGPLA/DPLAN (0510197); Nota Técnica nº 9/2023-CPLA/CGPLA/DPLAN (0510616); Nota Técnica nº 10/2023-CPLA/CGPLA/DPLAN (0511461); Nota Técnica nº 13/2023-CPLA/CGPLA/DPLAN (0522194); Nota Técnica nº 14/2023-CPLA/CGPLA/DPLAN (0522200); Nota Técnica nº 16/2023-CPLA/CGPLA/DPLAN (0527140)</p>
<p><b>A11.2 Elaborar/atualizar planos e programas de desenvolvimento</b></p>	<p>31/12/2024</p>	<p>Em andamento normal</p>	<p>Elaboração do PRDA 2024-2027 (SEI 59004.000224/2022-48): Consolidação do processo de formulação do PRDA 2024-2027, incluindo consulta pública, articulação junto aos estados, articulação junto ao MDR e ministérios setoriais, encaminhamento ao CONDEL/SUDAM e apoio na tramitação até o Congresso Nacional (PL 5787/2023); Construção de Metodologia para o Monitoramento e Avaliação do PRDA 2020-2023 (59004.002078/2023-76)</p> <p>Participação na elaboração do Plano de Desenvolvimento Sustentável para os arquipélagos do Marajó e Bailique em substituição ao Programa Abrace Marajó 2020-2023 revogado por meio por meio do Decreto nº11.682/2023 (SEI 59004.001747/2023-92);</p>

			<p>Atuação junto ao Programa Amazônia + Sustentável - apoio aos trabalhos do MAPA na área de jurisdição da SUDAM (SEI 59004.000903/2022-17)</p> <p>Contribuição na Elaboração do PDCTIA (SEI 59004.000693/2023-48)</p> <p>Atuação junto ao Programa Faixa de Fronteira do Ministério da Integração e Desenvolvimento Regional (MIDR) (SEI 59004.001284/2023-69) e ao PDRSXingu (SEI 59004.001027/2023-27)</p> <p>Atuação no NIR/PNDR (SEI 59004.000945/2018-71) e seus GTS: GT – 59004.001592/2023-94 (Dinâmicas Territoriais); GT – 59004.001593/2023-39 (Capac. Governativas); GT – 59004.001594/2023-83 (M&amp;A)</p> <p>Acompanhamento do ACT SUDAM/SUFRAMA (SEI 59004.002525/2020-44); Atuação junto à REDE ODS (SEI 59004.000314/2019-33); Atuação no GT Saúde Amazônia/MS (SEI 59004.000232/2023-75)</p>
<b>A11.3 Avaliar planos e programas de desenvolvimento</b>	31/12/2024	Excluída	-
<b>A11.4 - Apoiar/articular a implementação de instrumentos voltados ao desenvolvimento regional</b>	31/12/2024	-	-

Fonte: Coordenação Geral de Estudos e Avaliação de políticas

A unidade relatou que suas ações estão com andamento normal, apontando as atividades a estas vinculadas. Entretanto, não repassou informações sobre a ação A11.4, a qual foi incluída em 2023 no Plano de Ação do PEI a pedido da unidade.

Dentre as principais entregas, a unidade destaca:

- Elaboração do Plano de Desenvolvimento da Amazônia 2024 – 2027 e do Projeto de Lei que institui o plano;
- Implantação do Banco de Dados da Amazônia Legal;
- Elaboração de documentos técnicos fundamentais para o desenvolvimento regional;
- Colaboração na construção do Plano de Desenvolvimento Sustentável dos arquipélagos do Marajó (PA) e Bailique (AP);

- Atuação junto ao Programa Amazônia + Sustentável/MAPA;
- Atuação junto ao PDRS Xingu;
- Contribuição com as atividades do Programa Faixa de Fronteira - Colegiado do Núcleo para o Desenvolvimento Integrado de Faixa de Fronteira do Estado do Amazonas – NIFFAM e nos GTs do Núcleo de Inteligência Regional/PNDR;

Dentre as principais dificuldades encontradas para o alcance das metas estabelecidas para 2023, a unidade destaca a demora na nomeação da alta gestão da Sudam; a posterior vacância do Diretor da DPLAN; o excesso de demandas externas que tem o condão de paralisar as atividades da unidade para cumprimento dos prazos geralmente exíguos; a alteração no quadro de pessoal que tende a comprometer o cumprimento das atribuições regimentais da Unidade e a não aprovação do Projeto de Lei do PRDA 2020-2023.

A unidade avalia que a nomeação de um novo gestor da DPLAN tornará o diálogo mais ágil e efetivo com a alta gestão. Ademais, enxerga como soluções a reposição da equipe de trabalho para atendimento das demandas e das atividades presentes no Regimento Interno; e o subsídio à alta gestão na atuação junto ao Congresso Nacional para a aprovação do PRDA 2024-2027.

Avalia-se que a unidade tem alcançado bons resultados em suas entregas e mostra-se dedicada a cumprir seus compromissos no PEI, adequando-se às condições de dificuldades. Entretanto, faz-se a ressalva em relação à falta de informações a respeito da ação A11.4.

### **Coordenação de Apoio à Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação - Capi**

Em relação à Coordenação de Apoio à Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação – Capi, vinculada à Coordenação-Geral de Desenvolvimento Sustentável – CGDES (DPROS), os resultados de 2023 para o objetivo estratégico 11 estão demonstrados no Quadro 23.

**Quadro 23 – Indicador do Objetivo Estratégico 11 – Capi/CGDES**

Indicador	Unidade Responsável pela Apuração	Meta Estratégica	Meta para 2023	Resultado Alcançado
<b>I21 – Percentual de atividades executadas para a elaboração do Programa de CT&amp;I</b>	Capi/CGDES	Elaborar o programa de CT&I até 2024.	100%	75%

Fonte: Coordenação de Apoio à Inovação – Capi/CGDES (ajustada)

Observa-se que a meta do indicador I21 não foi alcançada em 2023. Embora a unidade tenha informado em seu relatório que a meta seria 40%, o valor correto é 100%, conforme previsto no Caderno de Indicadores do PEI. Apesar disso, a unidade relata que a previsão de entrega do Programa de CT&I está dentro do prazo temporal deste planejamento e que, ao longo de 2023, ocorreram ajustes frente a nomeação do diretor, da definição de prioridades e recondução dos trabalhos.

**Quadro 24 – Plano de Ação do Objetivo Estratégico 11 - Capi/CGDES**

<b>Ação</b>	<b>Prazo de Finalização</b>	<b>Status</b>	<b>Análise Crítica da Unidade</b>
<b>A11.5 Acompanhamento do PCT SUDAM/PNUD</b>	Dez. 21	Concluída	-
<b>A11.6 Elaboração de proposta de Programa de CT&amp;I dentro do PCT SUDAM/PNUD</b>	Dez. 23	Em andamento normal	Em 2023 foi realizada a entrega referente a elaboração do diagnóstico e desenho do Programa, contudo, tendo em vista a nomeação do diretor da DPROS e a necessidade de ajustes no documento, frente as novas prioridades, o documento como um todo foi reanalisado e está sendo ajustado. O mesmo será entregue em 2024.
<b>A11.7 Implementação do Programa de CT&amp;I</b>	-	Excluída	-

Fonte: Coordenação de Apoio à Inovação – Capi/CGDES

Em relação ao Plano de Ação da unidade referente ao objetivo estratégico 11, consta uma ação em andamento normal, conforme relatado pela unidade, apesar do prazo de finalização ter expirado.

Dentre as entregas, a coordenação cita a análise técnica do desenho do Programa de Desenvolvimento Científico, Tecnológico e de Inovação da Amazônia; a elaboração de Termos Aditivos, a fim de prolongar o contrato, tendo em vista a necessidade de ajustes, conforme, a definição de novas prioridades da gestão; e a análise técnica dos componentes do documento – apresentação, introdução, diagnóstico, modelo lógico e ações.

Referente às dificuldades enfrentadas, a unidade relata a ausência de regimento interno e de diretor na DPRÓS, ao longo dos primeiros meses de 2023, o que gerou um ambiente de instabilidade, tendo em vista a dificuldade de definir diretrizes e prioridades para a coordenação, assim como estratégias para apoio a projetos para a execução da ação orçamentária 4542. De acordo com a unidade, tal instabilidade atrapalhou tanto a definição de projetos prioritários quanto a elaboração do Programa de Desenvolvimento Científico, Tecnológico e de Inovação da Amazônia – PDCTIA, trazendo prejuízo, sobretudo, para a execução orçamentária. Ademais, a unidade cita: o reduzido número de servidores, a necessidade de qualificação quanto à definição de projetos prioritários para o desenvolvimento sustentável, assim como quanto à seleção e análise de projetos.

A unidade solicitou o seguinte ajuste:

- Alteração do prazo de conclusão da Ação A11.6 para Dezembro de 2024.

Registra-se que a unidade também solicitou a alteração da meta do indicador I21 referente ao ano de 2023 para 75%. Entretanto, não é possível a alteração de metas para exercícios já encerrados.

---

## **OBJETIVO ESTRATÉGICO**

**12 - Apoiar projetos e iniciativas de entes nacionais e sub-nacionais com recursos federais.**

### **Coordenação de Apoio aos Sistemas Produtivos – Casp**

A Coordenação de Apoio aos Sistemas Produtivos – Casp, vinculada à Coordenação-Geral de Desenvolvimento Sustentável – CGDES (DPROS), é a unidade responsável pela condução deste objetivo estratégico e apresentou os resultados referentes ao período de 2023, conforme Quadro 25.

**Quadro 25 – Indicador do Objetivo Estratégico 12 – Casp/CGDES**

Indicador	Unidade Responsável pela Apuração	Meta Estratégica	Meta para 2023	Resultado Alcançado
<b>I22 - Número de projetos apoiados</b>	Casp/CGDES	Apoiar 02 projetos de fortalecimento do setor produtivo regional, até 2024.	2	4

Fonte: Coordenação de Apoio aos Sistemas Produtivos – Casp/CGDES

Conforme observa-se, a meta referente ao indicador I22 foi superada para o referido exercício. A unidade informou que 3 (três) projetos foram apoiados no período, totalizando, assim, o resultado acumulado de 4 (quatro) projetos apoiados.

**Quadro 26 – Plano de Ação do Objetivo Estratégico 12 – Casp/CGDES**

Ação	Prazo de Finalização	Status	Análise Crítica da Unidade
<b>A12.1 Elaboração de critérios para o ranqueamento de projetos.</b>	Dez/21	Concluída	O documento com os critérios para o ranqueamento de projetos foi concluído em 31.12.21 (SEI 59004.000285/2021- 24) e atualizado em 11.07.23 (SEI 0518340, proc. 59004.001382/2022- 15)
<b>A12.2 Elaboração do ranqueamento dos projetos, em carteira.</b>	Jun/24	Concluída	O documento com o ranqueamento de projetos foi concluído e apresentado à DPROS em 11.07.23 (SEI 0518359, proc. 59004.001382/2022- 15)
<b>A12.3 Execução da análise dos projetos priorizados, com emissão de parecer técnico.</b>	Ago/24	Em andamento normal	Em 2023, a Unidade realizou articulações para o apoio de 3 projetos: 1) Ted SUDAM - EMBRAPA RR (SEI 59004.002276/2023-30; docs 0551880 a 0559301); 2) Ted SUDAM - UFAM (SEI 59004.002451/2023-99; docs 0557804 a 0558412); e 3) Ted SUDAM - EMBRAPA PA (SEI 59004.001981/2023-10; docs 0543893 a 0557648)



<b>A12.4 Execução do acompanhamento de projetos, com emissão de relatórios parciais.</b>	Dez/24	Em andamento normal	Em 2023, não tivemos projetos sendo executados pela CASP/CGDES
<b>A12.5 Execução da avaliação de projetos após sua conclusão, com emissão de relatório final.</b>	Dez/24	Em andamento normal	Em 2023, não tivemos projetos sendo concluídos pela CASP/CGDES
<b>A12.6 Execução e acompanhamento do PCT SUDAM/PNUD</b>	Dez/24	Em andamento normal	Em 2023, a competência para coordenação de acordos internacionais passou para a CGPAR/DPLAN, não podendo mais ser executada pela CASP/CGDES/DPROS, conforme Inc. III, Art. 35 da Resolução Normativa 09, de 25 de setembro de 2023 (SEI 0540689). No entanto, um dos produtos contratados no âmbito do PCT SUDAM - PNUD será executado pela CASP em 2024 (Produto 3: Estratégia de Fomento de Apls)
<b>A12.7 Elaboração de Banco de Dados sobre setores produtivos - açaí, cacau, pescado, mel.</b>	Dez/22	Concluída	Conforme a resolução nº 634, de 07 de dezembro de 2022 (SEI 0481052), a meta foi repactuada para levantamento de informações somente do setor produtivo do cacau (20% da meta original), sendo concluída em 2022

Fonte: Coordenação de Apoio aos Sistemas Produtivos – Casp/CGDES

Conforme observa-se, todas as ações previstas foram iniciadas, sendo 3 (três) destas já concluídas. Dentre as principais entregas realizadas no período, a unidade cita:

- Atualização do documento contendo os "critérios de admissibilidade e ranqueamento de projetos" da Casp/CGDES;
- Elaboração de documento com indicação de projetos selecionados e ranqueados para apoio técnico pela DPROS;
- Celebração do Ted SUDAM - EMBRAPA RR “Implantação de SAFs em pequenas propriedades rurais no Estado de Roraima”;
- Celebração do Ted SUDAM - UFAM “Qualidade higiênico-sanitária de leite e queijo coalho produzidos na bacia leiteira de Autazes-AM”;
- Celebração do Ted SUDAM - EMBRAPA PA “Capacitação em manejo de mínimo impacto de açazal nativo no Marajó”.

Em relação às dificuldades enfrentadas, a unidade relata a necessidade de inclusão de mais técnicos especializados para colaborar com o processo de definição de critérios para admissão e ranqueamento de projetos recebidos. Cita também que o período sem alta gestão na Sudam nos primeiros meses de 2023 prejudicou o andamento do PCT Sudam/PNUD. Ademais, relata dificuldades orçamentárias para o apoio a projetos.

Como soluções, a Casp/CGDES propõe a ampliação do corpo técnico especializado na equipe da unidade para análise de projetos e a ampliação de recursos para descentralização de crédito dos projetos aprovados e apoiados pela unidade.

Em relação aos ajustes, a unidade solicitou:

- Alteração na meta anual acumulada de 2024 do indicador I22 para 5 (cinco) projetos;

Considerando tal pedido, faz-se necessário alterar também a meta estratégica deste indicador para: Apoiar 05 projetos de fortalecimento do setor produtivo regional, até 2024.

Avalia-se que a unidade tem alcançado bons resultados em suas entregas e mostra-se dedicada a cumprir seus compromissos no PEI, adequando-se às condições de dificuldades e atenta às necessidades de ajustes em seu plano.

---

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

**13 – Promover o uso sustentável dos recursos naturais com ênfase na aplicação de tecnologias ambientalmente adequadas.**

**14 - Fortalecer o sistema regional de Ciência, Pesquisa e Inovação.**

### **Coordenação de Apoio à Inovação – Capi**

A Coordenação de Apoio à Inovação – Capi/CGDES (DPROS) está responsável por estes objetivos estratégicos tratados e com seus resultados representados nos Quadros 27 e 28.

**Quadro 27 – Indicador do Objetivo Estratégico 13 - Capi/CGDES**

Indicador	Unidade Responsável pela Apuração	Meta Estratégica	Meta para 2023	Resultado Alcançado
I28 - Nº de projetos apoiados	Capi/CGDES	Apoiar projetos que visam o desenvolvimento e/ou aprimoramento de novos produtos, processos e/ou serviços, até 2024	3	3

Fonte: Coordenação de Apoio à Inovação – Capi/CGDES

**Quadro 28 – Indicador do Objetivo Estratégico 14 - Capi/CGDES**

Indicador	Unidade Responsável pela Apuração	Meta Estratégica	Meta para 2023	Resultado Alcançado
I30 - Coeficiente de bolsas (B) e equipamentos (E)	Capi/CGDES	Ampliar a formação de massa crítica e da infraestrutura de CT&I	2	3,21

Fonte: Coordenação de Apoio à Inovação – Capi/CGDES

Primeiramente, registra-se que as metas foram adequadas aos valores realmente pactuados, pois foram enviadas de maneira equivocada pela unidade. Conforme relatado pela coordenação, a meta do indicador I28 para 2023 foi alcançada em virtude do apoio ao projeto "Promover a transformação da capoeira degradada com o manejo de rebrotamento de bacurizeiros (*Platonia insignis* Mart.) nas Mesorregiões Nordeste Paraense e Marajó".

Em relação ao indicador I30, a unidade já havia superado a meta no ano anterior e informou que não houve em 2023 compra de equipamentos ou pagamento de bolsas. Entretanto, relatou que por meio do projeto acima citado haverá a formação de massa crítica, tendo em vista que prevê a realização de nove cursos de manejo e rebrotamento e plantio de bacurizeiros, totalizando 270 pessoas treinadas (ou seja, transferência de tecnologia).

Quanto ao plano de ação, a unidade apresentou as informações conforme quadro 29:

**Quadro 29 – Plano de Ação dos Objetivos Estratégicos 13 e 14 – Capi/CGDES**

<b>Ação</b>	<b>Prazo de Finalização</b>	<b>Status</b>	<b>Análise Crítica da Unidade</b>
<b>A13.1 Apoio financeiro a pelo menos um projeto que resulta em um novo produto, processo e/ou serviço</b>	Dez/24	Em andamento normal	Conforme planejado foi apoiado 1 projeto em 2021, 1 em 2022 e 1 em 2023
<b>A14.1 Levantamento dos critérios de admissibilidade de projetos</b>	Dez-21	Concluída	-
<b>A14.2 Definição dos documentos de referência para os critérios de admissibilidade</b>	Dez-21	Concluída	-
<b>A14.3 Descrição de subcritérios (aspectos e orientações)</b>	Dez-21	Concluída	-
<b>A14.4 Levantamento dos critérios de avaliação institucional</b>	Dez-21	Concluída	-
<b>A14.5 Definição dos documentos de referência para os critérios de avaliação institucional</b>	Dez-21	Concluída	-
<b>A14.6 Definição de pesos e pontuações para os critérios institucionais</b>	Dez-21	Concluída	-
<b>A14.7 Definição das justificativas e resultados esperados para os critérios institucionais</b>	Dez-21	Concluída	-
<b>A14.8 Definição dos critérios espaciais (localização)</b>	Dez-21	Concluída	-
<b>A14.9 Definição de pesos, pontuações, justificativas e resultados para os critérios institucionais</b>	Dez-21	Concluída	-

<b>A14.10 <del>Elaboração de propostas de banco de propostas de projetos de pesquisa, ciência, desenvolvimento tecnológico e/ou inovação.</del></b>	Dez-24	Excluída	-
<b>A14.11 Apoio financeiro a, pelo menos, quatro projetos de pesquisa, ciência, desenvolvimento tecnológico e /ou inovação.</b>	Dez-24	Em andamento normal	Conforme planejado foi apoiado 1 projeto em 2021, 1 em 2022 e 1 em 2023
<b>A14.12 Elaboração de portfólio de banco de propostas de projetos de pesquisa, ciência, desenvolvimento tecnológico e/ou inovação.</b>	Dez/2022	Em atraso	Foi solicitado no relatório de monitoramento do PEI a exclusão dessa atividade.
<b>A14.13 Implementação e divulgação do portfólio de projetos de pesquisa, ciência, desenvolvimento tecnológico e/ou inovação (editais de chamamento público, aplicativo e consultores ad hoc)</b>	Dez/2024	Iniciada	Foi solicitado no relatório de monitoramento do PEI a exclusão dessa atividade.

Fonte: Coordenação de Apoio à Inovação – Capil/CGDES

Conforme relatado, a unidade possui 9 (nove) ações já concluídas e 2 (duas) em andamento normal. Além destas, a unidade solicita a exclusão das ações A14.12 e A14.13.

Dentre as principais entregas alcançadas, a unidade destaca o apoio ao projeto: "Promover a transformação da capoeira degradada com o manejo de rebrotamento de bacurizeiros (*Platonia insignis* Mart.) nas Mesorregiões Nordeste Paraense e Marajó", cujo início da execução ocorrerá 2024. Assim, a unidade relata que ainda não é possível citar entregas diretas do projeto, porém lista as informações das entregas pactuadas:

- (i) Nove Cursos de Manejo de Rebrotamentos e Plantio de Bacurizeiros nos municípios das Mesorregiões Nordeste Paraense (5) e Marajó (4) concluídos e 270 pessoas entre treinadas e capacitadas, permitindo a expansão em pelos menos 100 hectares de áreas manejadas ou de plantios;
- (ii) Acompanhamento, manutenção e coleta de dados (DAP, diâmetro basal e altura);
- (iii) entrega de 20 protótipos de quebradeiras de fruto de bacurizeiros;

(iv) publicação de uma Cartilha sobre Manejo e Plantio de Bacurizeiro.

Referente às dificuldades enfrentadas, a unidade relata a ausência de regimento interno e de diretor na DPRÓS, ao longo dos primeiros meses de 2023, o que gerou um ambiente de instabilidade, tendo em vista a dificuldade de definir diretrizes e prioridades para a coordenação, assim como estratégias para apoio a projetos para a execução da ação orçamentária 4542. De acordo com a unidade, tal instabilidade atrapalhou tanto a definição de projetos prioritários quanto a elaboração do Programa de Desenvolvimento Científico, Tecnológico e de Inovação da Amazônia – PDCTIA, trazendo prejuízo, sobretudo, para a execução orçamentária. Ademais, a unidade cita: o reduzido número de servidores, a necessidade de qualificação quanto à definição de projetos prioritários para o desenvolvimento sustentável, assim como quanto à seleção e análise de projetos.

Foram solicitados os seguintes ajustes pela coordenação:

- Alteração: Alterar o texto da ação de “A14.11 Apoio financeiro a, pelo menos, quatro projetos de pesquisa, ciência, desenvolvimento tecnológico e /ou inovação”, para “A14.11 Apoio financeiro a, pelo menos, um projeto de pesquisa, ciência, desenvolvimento tecnológico e /ou inovação”;
- Exclusão: da ação “A14.12 Elaboração de portfólio de banco de propostas de projetos de pesquisa, ciência, desenvolvimento tecnológico e/ou inovação”. Justificativa da unidade: Após reunião com o coordenador-geral da CGDES e com o Diretor da DPRÓS, decidiu-se pela solicitação de exclusão, tendo em vista o planejamento e as diretrizes prioritárias para a diretoria;
- Exclusão: da ação “A14.13 Implementação e divulgação do portfólio de projetos de pesquisa, ciência, desenvolvimento tecnológico e/ou inovação (composição de banco de projetos e tratativas para divulgação do portfólio”. Justificativa da unidade: Após reunião com o coordenador-geral da CGDES e com o Diretor da DPRÓS, decidiu-se pela solicitação de exclusão, tendo em vista o planejamento e as diretrizes prioritárias para a diretoria.

Em relação aos pedidos de ajustes, a unidade não apresentou justificativa para a alteração da ação A14.11, a qual, de acordo com a unidade, está com andamento normal e com 3 (três) projetos apoiados. Assim, entende-se que não há necessidade de alteração para esta ação.

A partir do relato da Capi/CGDES, entende-se que a coordenação tem alcançado importantes resultados estratégicos, concentrando-se em cumprir o PEI naquilo que é possível. Avalia-se que caso a unidade possua maior condição orçamentária, conseguirá resultados ainda mais positivos.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO

### 15 - Financiar a execução de projetos estratégicos e conceder incentivos fiscais para empreendimentos novos e atuais.

#### Coordenação-Geral de Atração de Investimentos - CGINV

A Coordenação-Geral de Atração de Investimentos – CGINV (DGFAI), enquanto uma das unidades responsáveis pela execução do objetivo estratégico 15, forneceu as informações presentes no Quadro 30, quanto ao cumprimento de sua meta.

**Quadro 30 – Indicador do Objetivo Estratégico 15 - CGINV**

Indicador	Unidade Responsável pela Apuração	Meta Estratégica	Meta para 2023	Resultado Alcançado
I23 - Número de Parcerias, Acordos de Cooperação e Convênios Celebrados / Ampliados.	CGAVI	Celebrar, no mínimo, 09 parcerias, acordos de cooperação ou convênios com instituições para divulgação dos incentivos fiscais, até 2024.	6	0

Fonte: Coordenação-Geral de Atração de Investimentos - CGINV.

Em seu relato, a unidade ressalta que passou a ser responsável pela apuração do Indicador I23 a partir de 18/07/2023, com a publicação da Resolução Dicol nº 761/2023, e que, no último trimestre de 2023, realizou um levantamento preliminar acerca dos convênios existentes que pudessem ser ampliados para atender a finalidade de favorecer o acesso das empresas dos municípios intermédios aos incentivos fiscais. Não tendo sido localizado nenhum convênio que estivesse em vigor e que pudesse ser ampliado para atender a essa finalidade, iniciou-se um trabalho de articulação com instituições para a formalização de novas parcerias

Referente ao Plano de Ação, a unidade forneceu as informações constantes no Quadro 31:

**Quadro 31 – Plano de Ação do Objetivo Estratégico 15 - CGINV**

<b>Ação</b>	<b>Prazo de Finalização</b>	<b>Status</b>	<b>Análise Crítica da Unidade</b>
<b>A15.1 Estabelecer contato nos Estados da Região Amazônica com as instituições de apoio as empresas, federações das indústrias e do setor rural em cada Estado da Região Amazônica, apresentando os instrumentos de fomento da SUDAM</b>	Ago/2021	Iniciada	Os primeiros contatos iniciaram no segundo semestre de 2023, com a posse do novo Diretor da DGFAI, conforme detalhado no item 2.1 deste relatório. A ideia é que esses contatos se intensifiquem em 2024.
<b>A15.2 Elaborar minuta de acordo de cooperação entre SUDAM e as instituições de apoio as empresas, federações das indústrias e do setor rural em cada Estado</b>	Dez/2021	Não Iniciada	Considerando que não houve avanços na formalização de parcerias, esta ação não foi iniciada até 31/12/2023. Considerando a última alteração proposta para a meta estratégica, que ampliou o seu escopo para “parcerias”, estamos propondo alteração nesta ação, conforme detalhado no item 3 deste relatório.
<b>A15.3 Realizar treinamento dos servidores dessas instituições, para divulgação dos instrumentos de fomento da Sudam e suas vantagens.</b>	Jan/2022	Não Iniciada	Considerando que não houve avanços na formalização de parcerias, esta ação não foi iniciada até 31/12/2023. Ela será executada assim que as parcerias forem estabelecidas e formalizadas.

Fonte: Coordenação-Geral de Atração de Investimentos - CGINV.

Conforme relatado pela unidade, das 3 (três) ações previstas, apenas 1 (uma) encontra-se iniciada. Todas as ações estão com prazos de finalização expirados, entretanto, faz-se necessário ressaltar que a CGINV não era a unidade responsável por tais ações quando planejadas. Somente após a Resolução Dicol nº 761/2023, que a unidade passou a ser responsável pela apuração do indicador I23 e, consequentemente, pelas ações vinculadas à respectiva meta estratégica.

Em relação às entregas realizadas no período, a CGINV destaca os contatos realizados no âmbito do Workshop sobre os incentivos fiscais administrados pela Sudam, realizado em Manaus-AM no dia 17/07/2023, além de reuniões de trabalho com diversos órgãos da Região com o objetivo de iniciar uma aproximação visando futuras parcerias.



A respeito das dificuldades encontradas, a unidade destaca a ausência de informações a respeito das ações em relatórios anteriores e a demora na nomeação do Diretor da DGFAI.

A CGINV solicita as seguintes alterações:

- Alteração: Alterar a meta estratégica para “Celebrar 01 parceria, acordo de cooperação ou convênio com instituições para divulgação dos incentivos fiscais, até 2024”. A unidade justifica que está inviável o alcance da meta atual de 9 acordos até 31/12/2024, uma vez que, até 18/07/2023, data que a CGINV passou a ser responsável por essa Meta Estratégica, nenhuma parceria tinha sido firmada, e nenhuma informação sobre a sua execução foi encontrada em relatórios anteriores;
- Alteração: Alterar a meta para o ano de 2024 do indicador I23 para “1”, considerando a alteração acima;
- Alteração: Alterar a ação A15.2 para “Formalizar parcerias, acordos de cooperação ou convênios com instituições para divulgação dos incentivos fiscais, até 2024”. A unidade entende que uma parceria pode ser formalizada de diversas formas, e não exclusivamente por meio de acordo de cooperação. Entretanto, a redação sugerida é semelhante à meta estratégica, não sendo adequada esta duplicação. Assim, esta CGEST propõe a exclusão desta ação.

Além das alterações solicitadas pela unidade, esta CGEST propõe a alteração do prazo de finalização das ações A15.1 e A15.3 para dezembro de 2024, considerando a previsão de execução destas neste ano.

Entende-se que somente ao fim de 2024 será possível avaliar o desempenho da CGINV neste planejamento, considerando sua recente inclusão no PEI e as adequações solicitadas.

### **Coordenação Geral de Incentivos e Benefícios Fiscais e Financeiros – CGINF**

A Coordenação Geral de Incentivos e Benefícios Fiscais e Financeiros – CGINF (DGFAI), unidade também responsável pela execução do objetivo estratégico 15, forneceu as informações presentes no Quadro 32, quanto ao cumprimento de suas metas.

**Quadro 32 – Indicadores do Objetivo Estratégico 15 - CGINF**

Indicador	Unidade Responsável pela Apuração	Meta Estratégica	Meta para 2023	Resultado Alcançado
I24 - Pleitos com análises iniciais realizadas no prazo	CGINF	Aprimorar as análises iniciais de pleitos de incentivos fiscais em 90% até 2024	85%	18,28%
I25 - Manifestações técnicas pós-vistorias elaboradas no prazo	CGINF	Aprimorar as análises iniciais de pleitos de incentivos fiscais em 90% até 2024	85%	57,78%

Fonte: Coordenação-Geral de Incentivos e Benefícios Fiscais e Financeiros - CGINF

Como relatado pela unidade, ambas as metas não foram alcançadas. Os resultados registrados são inferiores aos de 2022, ano em que tais metas também não foram atingidas. A unidade citou os fatores que impactaram negativamente o alcance das metas: redução sistemática do quadro de servidores, aumento significativo da demanda e as vacâncias nos cargos da alta administração na primeira metade de 2023.

Referente ao plano de ação, composto por quatro ações, a unidade relatou sua execução a partir do Quadro 33.

**Quadro 33 – Plano de Ação do Objetivo Estratégico 15 - CGINF**

Ação	Prazo de Finalização	Status	Análise Crítica da Unidade
<b>A15.4 Aprovação do Manual de Normas e Procedimentos de Pleitos de Incentivos Fiscais.</b>	Jan/2022	Em atraso	<p>Ação impactada negativamente pela vacância nos cargos da alta administração, diretoria e coordenação da CGINF na primeira metade do ano. A atual gestão desta coordenação iniciou os trabalhos no meio do ano, e precisou priorizar a organização da execução das análises de pleitos de incentivos fiscais, de forma a minimizar os prejuízos sobre as atribuições regimentais da CGINF.</p> <p>Adicionalmente, o Tribunal de Contas da União detectou a necessidade de preenchimento do que denominou "lacunas normativas" referentes a pleitos de devoluções de recursos de Reinvestimento, no Regulamento dos Incentivos Fiscais. Para tanto, estabeleceu a necessidade de tratativas mantidas sob</p>

			<p>a coordenação do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR), com a Sudam, a Sudene e a Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB), para elaboração de novo Regulamento dos Incentivos Fiscais comuns às Regiões da Amazônia e do Nordeste. A ação de revisão no Regulamento dos Incentivos precisou ser priorizada em detrimento da ação de aprovação do MNP, tendo em vista que alterações no Regulamento serão refletidas diretamente nos procedimentos constantes no MNP.</p> <p>O processo 59004.000712/2018-79 foi encaminhado pela CGEST à CGINF, em 19/09/2023, para validação da minuta do MNP, que foi encaminhado para análise técnica em 25/10/2023.</p> <p>Sugere-se julho/2024 como novo prazo a ser previsto para finalização da ação.</p>
<p><b>A15.5 Atualização do Manual de Elaboração de Projetos e aprimoramento do Sistema de Incentivos Fiscais - SIN.</b></p>	<p>Fev/2022</p>	<p>Em atraso</p>	<p>Ação impactada negativamente pela vacância nos cargos da alta administração, diretoria e coordenação da CGINF na primeira metade do ano. A atual gestão desta coordenação iniciou os trabalhos no meio do ano, e precisou priorizar a organização da execução das análises de pleitos de incentivos fiscais, de forma a minimizar os prejuízos sobre as atribuições regimentais da CGINF.</p> <p>Adicionalmente, o Tribunal de Contas da União detectou a necessidade de preenchimento do que denominou “lacunas normativas” referentes a pleitos de devoluções de recursos de Reinvestimento, no Regulamento dos Incentivos Fiscais. Para tanto, estabeleceu a necessidade de tratativas mantidas sob a coordenação do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR), com a Sudam, a Sudene e a Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB), para elaboração de novo Regulamento dos Incentivos Fiscais comuns às Regiões da Amazônia e do Nordeste. A ação de revisão no Regulamento dos Incentivos precisou ser priorizada em detrimento da ação de atualização do MEP/SIN, tendo em vista que as alterações no Regulamento serão refletidas diretamente no Manual de Instruções.</p> <p>A Procuradoria Federal junto à Sudam, em seu Despacho nº 3/2023-CJUR/PF/SUDAM, de 10/01/2023 (SEI nº 490833), ao considerar que a norma de revisão em questão é oriunda da gestão passada da Sudam (findada em dezembro/2022), entendeu ser razoável e legítimo que o novo quadro dirigente da Sudam (nomeado em 2023) avalie, debata e realize contribuições e alterações julgadas pertinentes, o que ocasionou a devolução do processo (59004.001985/2019-11) pelo Gabinete à CGEST e à DGFAI (SEI nº 490842), em 10/01/2023, retornando ao estágio inicial. Em 26/05/2023, a CGEST encaminhou o processo para apreciação do Superintendente e Diretor, tendo sido devolvido à CGEST em 01/12/2023, e, posteriormente, encaminhado para a CGINF, em 04/12/2023.</p> <p>Sugere-se julho/2024 como novo prazo a ser previsto para a finalização da ação.</p>

<b>A15.6 Revisão das Metas Institucionais de eficiência do processo de análise de pleitos.</b>	Abr/2022	Concluído	Ação já concluída desde o último Relatório de Monitoramento da unidade. No entanto, vale salientar que a Meta Intermediária de 2023 foi revista e aprovada por meio da Resolução Dicol/Sudam nº 826, de 13 de novembro de 2023.
--	----------	-----------	---

Fonte: Coordenação-Geral de Incentivos e Benefícios Fiscais e Financeiros - CGINF

Conforme relatado, a unidade possui 3 (três) ações em atraso e 1 (uma) concluída. A unidade apresentou as devidas justificativas para as ações em atraso e solicitou alteração de prazo para concluí-las.

Dentre as principais entregas de 2023, a unidade destacou:

- 131 pareceres conclusivos emitidos com sugestão de aprovação, que resultaram na emissão de 218 Laudos Constitutivos e na aprovação de 13 Reinvestimentos;
- 89 pareceres conclusivos emitidos com sugestão de arquivamento/indeferimento;
- 135 vistorias realizadas;
- 220 análises conclusivas de pleitos de incentivos e benefícios fiscais.

A CGINF declara que a principal dificuldade enfrentada é o reduzido corpo técnico e que tal insuficiência de pessoal tem ocasionado sobrecarga de trabalho para os analistas da unidade, com elevação do risco operacional por falha humana. Outra questão mencionada pela unidade diz respeito ao Sistema de Gestão de Incentivos Fiscais – SIN, o qual não possui a funcionalidade de emissão de relatórios, como outras que se fazem necessárias para agilizar os trabalhos. A unidade cita também o aumento da demanda por incentivos fiscais, pois o ano de 2023 era tido como o último para a aprovação de projetos até a publicação da lei que estabeleceu novo prazo até 2028. E por fim, a CGINF relata que as vacâncias nos cargos da alta administração e da coordenação-geral na primeira metade de 2023 ocasionaram prejuízos operacionais e institucionais, em razão da descontinuidade dos trabalhos de gestão necessários ao pleno funcionamento da unidade.

Quanto à falta de pessoal na unidade, a CGINF sugere gestões às instâncias superiores, com vistas às possibilidades de remoção interna, de busca de pessoal em outros órgãos federais e/ou a realização de concurso público para a admissão de novos servidores à Sudam. Para bom desempenho das atuais competências da unidade, é sugerido o aumento do corpo técnico com a adição de oito analistas, de forma a recuperar a força de trabalho que havia em 2018. Quanto à implementação de melhorias no Sistema SIN, a unidade sugere ação conjunta da CGINF e CGTIC, com o apoio da CGEST.

Foram solicitados os seguintes ajustes pela CGINF:

- Alteração: Alterar prazo da Ação A15.4 para Julho/2024;
- Alteração: Alterar prazo da Ação A15.5 para Julho/2024;

Entende-se que os problemas enfrentados pela CGINF, principalmente no que se refere à insuficiência de pessoal, tem impactado fortemente o alcance dos resultados da unidade ao longo do período de vigência do PEI. No entanto, observa-se que a unidade está atenta às suas responsabilidades e às dificuldades enfrentadas, estabelecendo prioridades para aquilo que é possível executar e comprometendo-se com conclusão das ações previstas.

### Coordenação-Geral de Fundos de Desenvolvimento e Financiamento - CGFIN

A Coordenação-Geral de Fundos de Desenvolvimento e Financiamento – CGFIN (DGFAI), enquanto uma das unidades responsáveis pela execução do objetivo estratégico 15, apresentou o resultado de suas metas estratégicas referentes ao período tratado conforme Quadro 34.

**Quadro 34 – Indicador do Objetivo Estratégico 15 - CGFIN**

Indicador	Unidade Responsável pela Apuração	Meta Estratégica	Meta para 2023	Resultado Alcançado
I26 - Projetos estratégicos financiados com recursos do FDA	CGFIN	Aprovar 28 projetos estratégicos com recursos do FDA até 2024	26	22
I27 - Tempo médio de resolução de pleitos relacionados ao FDA	CGFIN	Analisar, em até 20 dias, os pleitos relacionados ao FDA (tempo médio) até 2024.	23,3 dias	24,95 dias

Fonte: Coordenação-Geral de Fundos de Desenvolvimento e Financiamento - CGFIN

Conforme relato da unidade, ambas as metas para 2023 não foram alcançadas. Em relação ao indicador I26, a CGFIN esclarece que, ao longo de 2023, foram aprovadas 4 (quatro) Consultas Prévias, dentre as quais uma encontra-se em fase de elaboração de projeto, autorizada pelo agente operador, e outra com projeto aprovado pela Sudam. Sobre o indicador I27, a unidade informa que, durante o exercício de 2023, foram encaminhados e analisados conclusivamente 9 (nove) processos (de consultas prévias, liberações de recursos e de análise aprovação para participação do FDA em projetos), atingindo o tempo médio informado no Quadro 34.

Referente ao plano de ação, composto por seis ações, a unidade relatou sua execução a partir do quadro 35.

**Quadro 35 – Plano de Ação do Objetivo Estratégico 15 - CGFIN**

<b>Ação</b>	<b>Prazo de Finalização</b>	<b>Status</b>	<b>Análise Crítica da Unidade</b>
<b>A15.7 Habilitar cinco instituições financeiras a operar com recursos do FDA.</b>	31/12/2024	Em 2023, foi realizada o credenciamento de 2 (duas) instituições financeiras, conforme previsto nas metas intermediárias	Em 2023, foi cumprida a meta pela CGFIN, conforme processos SEI 59004.002338/2022-22 e 59004.000346/2022 -34.
<b>A15.8 Realizar 25 ações de divulgação do FDA.</b>	31/12/2024	Em 2023, foram realizadas as ações previstas nas metas intermediárias para divulgação do FDA.	Em 2021 foram realizadas 11 ações de divulgação do FDA, com participação da CGFIN. Mais 3 ações foram realizadas em 2022. Em 2023 foram 8 ações. Perfazendo um total de 22 ações das 25 ações previstas para realização até 2024.
<b>A15.9 Rever as diretrizes e prioridades do FDA, bem como os limites de participação do Fundo.</b>	31/07/2022	-	-
<del><b>A15.10 Implantação do SigFDA para protocolo e análise de consultas prévias do FDA.</b></del>	<del>31/12/2024</del>	<del>Excluída</del>	<del>-</del>

<b>A15.11 Alterar e simplificar a Resolução nº 82/2019.</b>	31/12/2021	Concluída	-
<b>A15.12 Normatizar, alterar e simplificar 6 (seis) normas de procedimentos relacionados ao FDA.</b>	31/12/2022	Concluída	-

Fonte: Coordenação-Geral de Fundos de Desenvolvimento e Financiamento

Conforme relatado pela unidade, existem 2 (duas) ações concluídas e 2 (duas) em andamento. A unidade não repassou informações sobre a Ação A15.9. Em relação às ações em andamento, observa-se que a unidade tem atuado em busca da conclusão destas.

Dentre as principais entregas de 2023, a unidade destacou:

- Habilitação de duas instituições financeiras para operar com recursos do FDA;
- Realização de 8 ações de divulgação do FDA pela Sudam nos Estados do Amazonas, Acre, Mato Grosso, Amapá e Roraima;
- Aprovação de 4 consultas prévias;
- Projeto aprovado com valor superior a R\$ 625 milhões em recursos do FDA.
- Liberação de recursos do FDA, totalizando valor superior a R\$ 135 milhões.

Apesar de alcançar importantes entregas, a unidade relatou diversos enfrentamentos, destacando-se: a remoção de servidores e de gratificações da unidade; recursos orçamentários limitados; arcabouço normativo do FDA complexo; ausência de padronização dos processos; falta de capacitação específica para os servidores em processos de alta complexidade; falta de apoio da alta gestão à divulgação do FDA; e compreensão dificultada aos usuários do site da Sudam sobre as informações do FDA disponibilizadas.

A unidade apresenta como soluções: capacitação específica e alocação de servidores; acompanhamento das ações de normatização, alteração e simplificação de normas e procedimentos; melhorias no site institucional para facilitar o acesso às informações sobre o FDA; fortalecimento da unidade por meio de debates com as instâncias superiores; e acompanhamento dos mapeamentos dos processos de sua competência.

Avalia-se que apesar de a unidade não ter alcançado as metas pactuadas para seus indicadores, tem norteado suas ações em prol da realização de seus compromissos estabelecidos no PEI, realizando entregas importantes em 2023. No entanto, entende-se como ponto de alerta o indicador I26, considerando a meta estratégica estabelecida e o fato da unidade não ter solicitado ajustes.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO

**16 - Sistematizar e avaliar resultados e impactos econômicos, sociais e ambientais dos instrumentos de ação da Sudam.**

### Coordenação Geral de Avaliação de Fundos e Incentivos Fiscais – CGAVI

A Coordenação Geral de Avaliação de Fundos e Incentivos Fiscais – CGAVI (DPLAN), unidade responsável pela execução do objetivo estratégico 16, forneceu as informações presentes no Quadro 36, quanto ao cumprimento de sua meta.

**Quadro 36 – Indicador do Objetivos Estratégicos I23 e I29 - CGAVI**

Indicador	Unidade Responsável pela Apuração	Meta Estratégica	Meta para 2023	Resultado Alcançado
<b>I29 - Aprimoramento do SIAV - Incentivos</b>	CGAVI	Implantar rotina de validação para 100% dos dados enviados pelas empresas incentivadas no SIAV.	66%	53,33%

Fonte: Coordenação-Geral de Avaliação de Planos, Programas e de Instrumentos de Desenvolvimento – CGAVI

Referente ao indicador I29, a unidade não alcançou a meta estabelecida para 2023. Na análise do resultado, a unidade informa que foram aprovadas em 2023 a nova regulamentação do CAEI e do CAINS, e que foi inserido no SIAV o script de validação de dados dos campos deste sistema. Com esses avanços, a CGAVI relata que foi possível iniciar o processo de identificação de inconsistências e solicitação de retificação via sistema. Ademais, a unidade informa que foi observada uma expressiva diminuição de possíveis inconsistências considerando as validações implementadas, o que denota uma melhoria na qualidade dos dados fornecidos.

Referente ao plano de ação, a CGAVI informou conforme Quadro 37.



**Quadro 37 – Plano de Ação do Objetivo Estratégico 16 - CGAVI**

Ação	Prazo de Finalização	Status	Análise Crítica da Unidade
<p><b>A16.1 Ampliar o convênio firmado a Receita Federal do Brasil para o envio de informações sobre as empresas beneficiadas e valores de incentivos concedidos na área da Sudam.</b></p>	<p>Março/2021</p>	<p>Em andamento normal</p>	<p>A Sudam retomou tratativas com a RFB e neste momento aguarda resposta do Ofício SEI nº 0557793 para dar continuidade à ampliação do Convênio firmado por meio das sugestões feitas pela RFB.</p>
<p><b>A16.2 Organizar e alimentar a base de dados da Sudam – Sistema de Gestão de Incentivos Fiscais – SIN e do Sistema de Avaliação dos Incentivos Fiscais – SIAV Incentivos.</b></p>	<p>Julho/2022</p>	<p>Em andamento normal</p>	<p>Em relação à ação, foi feita a digitalização dos laudos constitutivos e que estavam em meio físico, com o objetivo de identificar o universo das empresas incentivadas e atualizar o SIAV. A planilha com as informações consta no link: Z:\ORGAOS_ESPECIFICOS\DGFAI\CGINF\PUBLICO. Falta verificar os setores prioritários dessas empresas e atualizar essa informação no SIAV.</p>
<p><b>A16.3 Identificar e notificar as empresas com informações inconsistentes ou que não enviaram informações a SUDAM</b></p>	<p>Março/2024</p>	<p>Excluída</p>	<p>-</p>
<p><b>A16.4 Realizar a curadoria dos dados enviados pelas empresas</b></p>	<p>31/12/24</p>	<p>Com atrasos não críticos</p>	<p>A CGAVI elaborou o Relatório SEI nº 0344703 para verificar as inconsistências na base de dados do SIAV, com inserção de críticas e critérios de validação em alguns campos do sistema para garantir a confiabilidade do sistema. As regras de validação foram implantadas para o CAEI 2021. Em 2022, foram incluídas novas melhorias no Sistema destacadas nos docs. SEI nº 0471060 e SEI nº 0471065. Foi desenvolvido pela CGAVI script em linguagem Python, que identifica as empresas que apresentaram informações inconsistentes no CAEI 2021. Esse script foi inserido pela CTI no SIAVI, criando rotina interna no sistema de análise de inconsistência nos dados. Em 2023 foi aprovada a nova regulamentação do CAEI (processo nº 59004.001790/2022-77) e do Cadastro Privativo de Estabelecimentos Incentivados Inadimplentes - CAINS (processo nº 59004.00705/2021-90. Com isso foi</p>

			possível identificar inconsistências, e iniciar o processo de notificação para retificação dos dados no sistema (0571916).
--	--	--	--

Fonte: Coordenação-Geral de Avaliação de Planos, Programas e de Instrumentos de Desenvolvimento – CGAVI

Conforme relatado pela unidade, todas as ações foram iniciadas. Relata-se, no entanto, que a unidade enfrenta problemas externos à coordenação para alguns casos.

Entre as entregas, destacam-se:

- Aprovação da nova regulamentação do CAEI;
- Inclusão no SIAV de script de validação de dados dos campos do sistema;
- Aprovação do CAINS;
- Início do processo de identificação de inconsistências e solicitação de retificação via sistema.

A unidade aponta como dificuldades: a falta de servidor especialista em tratamento estatístico dos dados do SIAV; o reduzido quadro de servidores para operacionalização do CAINS; e a elevada burocracia para alcance dos microdados da Receita Federal.

A CGAVI avalia como soluções: a previsão de contratação via PNUD de guia metodológico e capacitação para apuração das informações dos estabelecimentos beneficiados pelos incentivos fiscais; a emissão de Portaria que defina competências para o cumprimento das obrigações impostas pela Resolução nº 93, de 13 de agosto de 2021; e o atendimento por parte da Receita Federal do ofício encaminhado pela Sudam, solicitando os dados das empresas incentivadas, segregando as informações referentes à Sudam.

Avalia-se que a unidade está dedicada a alcançar sua meta e realizar seu plano de ação, com importantes entregas em 2023, porém enfrenta dificuldades internas e externas que prejudicam a execução de suas ações.

Apesar da unidade não ter solicitado ajustes, entende-se que os prazos das ações A16.1 e A16.2 devem ser alterados para dezembro de 2024, considerando que ainda estão em andamento.

## PERSPECTIVA: IMPACTO SOCIOECONÔMICO

### OBJETIVO ESTRATÉGICO

#### 17 - Fortalecer a economia local e regional.

#### Coordenação-Geral de Fundos de Desenvolvimento e Financiamento - CGFIN

A Coordenação-Geral de Fundos de Desenvolvimento e Financiamento – CGFIN (DGFAI), unidade responsável por este objetivo estratégico, apresentou seu resultado conforme Quadro 38.

**Quadro 38 – Indicador do Objetivo Estratégico 17 - CGFIN**

Indicador	Unidade Responsável pela Apuração	Meta Estratégica	Meta para 2022	Resultado Alcançado
I34 - Taxa de execução do orçamento do FNO	CGFIN	Atingir, anualmente, a execução de 100% do orçamento	100%	98,87%

Fonte: Coordenação-Geral de Fundos de Desenvolvimento e Financiamento - CGFIN

Conforme relato da unidade, na Programação Financeira do FNO para o exercício de 2023, foi previsto um total para aplicação de R\$ 10.026,93 milhões para o Plano de Aplicação do fundo, porém o valor total contratado pelo FNO neste ano foi de R\$ 9.913,72 milhões, por isso o resultado alcançado foi inferior à meta de 100%. Entretanto, a CGFIN informa que dados mais atualizados referentes ao fechamento do exercício de 2023 poderão indicar o alcance da meta.

Referente às ações vinculadas com o objetivo estratégico 17, as unidades CGINF e CGAVI informaram o constante nos quadros 39 e 40, com exceção da Ação A17.2 (Divulgação e treinamentos sobre os Incentivos Fiscais), da qual não foram repassadas informações.

**Quadro 39 – Plano de Ação do Objetivo Estratégico 17 - CGINF**

Ação	Prazo de Finalização	Status	Análise Crítica da Unidade
<p><b>A17.1 Regulamentação da Vistoria Virtual</b></p>	<p>Abril de 2022</p>	<p>Em atraso</p>	<p>Ação impactada negativamente pela vacância nos cargos da alta administração, diretoria e coordenação da CGINF na primeira metade do ano. A atual gestão desta coordenação iniciou os trabalhos no meio do ano, e precisou priorizar a organização da execução das análises de pleitos de incentivos fiscais, de forma a minimizar os prejuízos sobre as atribuições regimentais da CGINF.</p> <p>Adicionalmente, o Tribunal de Contas da União detectou a necessidade de preenchimento do que denominou “lacunas normativas” referentes a pleitos de devoluções de recursos de Reinvestimento, no Regulamento dos Incentivos Fiscais. Para tanto, estabeleceu a necessidade de tratativas mantidas sob a coordenação do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR), com a Sudam, a Sudene e a Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB), para elaboração de novo Regulamento dos Incentivos Fiscais comuns às Regiões da Amazônia e do Nordeste. A ação de revisão no Regulamento dos Incentivos precisou ser priorizada em detrimento da ação de Regulamentação da Vistoria Virtual.</p> <p>O Processo nº 59004.000349/2021-97, contendo minutas elaboradas pela CGINF, em 23/11/2021 (Resolução, Plano de Trabalho e Acordo de Cooperação Técnica), foi encaminhado pela DGFAI à PF/SUDAM, em 24/11/2021, tendo sido devolvido à DGFAI, em 10/01/2023, por meio do Despacho nº 1/2023 - CJUR/PF/SUDAM (SEI nº 0490794), sob o argumento de que o assunto em questão é ato discricionário a ser aprovado pela nova gestão da Sudam, sendo matéria a ser debatida e decidida no âmbito da nova Diretoria Finalística, devendo a matéria retornar para a análise jurídica definitiva somente depois de apreciada e debatida (efetuando retificações e/ou alterações) com o novo titular da Diretoria.</p> <p>Sugere-se dezembro/2024 como novo prazo de finalização da ação.</p>

Fonte: Coordenação-Geral de Incentivos e Benefícios Fiscais e Financeiros - CGINF

**Quadro 40 – Plano de Ação do Objetivo Estratégico 17 - CGAVI**

Ação	Prazo de Finalização	Status	Análise Crítica da Unidade
<b>A17.3 Criar rotina de recomendações trimestrais ao Banco da Amazônia com base nos dados do FNO monitorados por meio do Power BI</b>	Maio/2022	-	Considerando a nova estrutura regimental da Sudam, sugerimos que esta ação seja direcionada à CGFIN.

Fonte: Coordenação-Geral de Avaliação de Planos, Programas e de Instrumentos de Desenvolvimento – CGAVI

Observa-se que das ações planejadas, somente 1 está explicitamente relacionada com o objetivo estratégico I34, vinculado à execução do FNO: a ação A17.3. Em relação à ação A17.2, não há informações sobre seu andamento em nenhum dos exercícios, tendo o seu prazo para finalização já expirado. Assim, esta CGEST sugere as seguintes alterações:

- Alteração: Deslocamento da ação A17.1 para o objetivo estratégico 15, vinculada à meta estratégica: Aprimorar as análises de pleitos de incentivos fiscais em 90%, até 2024. E alteração do prazo de finalização da ação para Dezembro/2024;
- Exclusão: Exclusão da Ação A17.2.
- Alteração: Alteração da unidade executora da Ação A17.3 para a CGFIN e do prazo de finalização para Dezembro/2024.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

**18 - Desenvolver e incorporar tecnologias sustentáveis.**

**19 - Promover a proteção da biodiversidade.**

**20 - Fortalecer a infraestrutura regional com foco na melhoria de qualidade de vida da população e no ambiente de negócios.**

### Coordenação de Apoio à Inovação – Capi

A Coordenação de Apoio à Inovação – Capi/CGDES, no âmbito da perspectiva do Impacto Socioeconômico, está responsável por estes 3 (três) objetivos estratégicos tratados e com seus resultados representados nos Quadros 41, 42 e 43.

**Quadro 41 – Indicador do Objetivo Estratégico 18 – Capi/CGDES**

Indicador	Unidade Responsável pela Apuração	Meta Estratégica	Meta para 2023	Resultado Alcançado
I31 - Nº de projetos apoiados.	Capi/CGDES	Ampliar o número de projetos que tenham como base o desenvolvimento de tecnologias inovadoras, até 2024	3	3

Fonte: Coordenação de Apoio à Inovação – Capi/CGDES

**Quadro 42 – Indicador do Objetivo Estratégico 19 – Capi/CGDES**

Indicador	Unidade Responsável pela Apuração	Meta Estratégica	Meta para 2023	Resultado Alcançado
I32 - Número de planos, programas e/ou projetos apoiados	Capi/CGDES	Ampliar número de projetos de proteção à biodiversidade, até 2024.	3	2

Fonte: Coordenação de Apoio à Inovação – Capi/CGDES

**Quadro 43 – Indicador do Objetivo Estratégico 20 – Capi/CGDES**

Indicador	Unidade Responsável pela Apuração	Meta Estratégica	Meta para 2023	Resultado Alcançado
I33 - Número de planos, programas e/ou projetos apoiados	Capi/CGDES	Ampliar o número de projetos de inclusão social, até 2024.	3	3

Fonte: Coordenação de Apoio à Inovação – Capi/CGDES

Conforme relatado pela Capi/CGDES, o apoio ao Projeto "Promover a transformação da capoeira degradada com o manejo de rebrotamento de bacurizeiros (*Platonia insignis* Mart.) nas Mesorregiões Nordeste Paraense e Marajó" abrange as metas estratégicas de cada um dos indicadores dos objetivos estratégicos 18, 19 e 20, dada a diversidade do mesmo.

Referente ao Plano de Ação, composto por 3 ações, a unidade informou o andamento conforme Quadro 44.

**Quadro 44 – Plano de Ação dos Objetivos Estratégicos 18, 19 e 20 – Capi/CGDES**

Ação	Previsão de conclusão	Status	Análise Crítica da Unidade
<b>Apoiar institucionalmente pelo menos um projeto que desenvolva tecnologias sustentáveis e resulte em um novo produto, processo e/ou serviço.</b>	Dez/2024	Em andamento normal	Conforme planejado foi apoiado 1 projeto em 2021, 1 em 2022 e 1 em 2023. Em 2023 foi apoiado o projeto: "Promover a transformação da capoeira degradada com o manejo de rebrotamento de bacurizeiros ( <i>Platonia insignis</i> Mart.) nas Mesorregiões Nordeste Paraense e Marajó. Processo 1416/2023-52.
<b>Apoiar institucionalmente pelo menos um projeto que visa a proteção e/ou recuperação da biodiversidade</b>	Dez/2024	Iniciada (em atraso)	A presente meta está atrasada, tendo em vista que no ano de 2021, o projeto aprovado não contemplou a proteção à biodiversidade. Contudo foi apoiado 1 projeto em 2022 e 1 em 2023. . Em 2023 foi apoiado o projeto: "Promover a transformação da capoeira degradada com o manejo de rebrotamento de bacurizeiros ( <i>Platonia insignis</i> Mart.) nas Mesorregiões Nordeste Paraense e Marajó. Processo 1416/2023-52.

<p><b>Apoiar institucionalmente pelo menos um projeto que promova a inclusão social</b></p>	<p>Dez/2024</p>	<p>Em andamento</p>	<p>Conforme planejado foi apoiado 1 projeto em 2021, 1 em 2022 e 1 em 2023. Em 2023 foi apoiado o projeto: "Promover a transformação da capoeira degradada com o manejo de rebrotamento de bacurizeiros (<i>Platonia insignis</i> Mart.) nas Mesorregiões Nordeste Paraense e Marajó. Processo 1416/2023-52</p>
---	-----------------	---------------------	---

Fonte: Coordenação de Apoio à Inovação – Capi/CGDES

Conforme relatado pela unidade, todas suas ações já foram iniciadas, havendo apenas uma com andamento em atraso. Quanto às dificuldades, repetem-se as que foram anteriormente apontadas pela unidade.

Destaca-se como entrega o apoio ao projeto Apoio ao Projeto "Promover a transformação da capoeira degradada com o manejo de rebrotamento de bacurizeiros (*Platonia insignis* Mart.) nas Mesorregiões Nordeste Paraense e Marajó".

A unidade solicita o seguinte ajuste:

- Alteração: Alteração da unidade responsável pela apuração dos indicadores I31, I32 e I33 para Capi/CGDES/DPROS.



## CONCLUSÃO

A partir das informações apresentadas pelas unidades da Sudam responsáveis pelos objetivos estratégicos, é possível observar que o Planejamento Estratégico da Sudam tem sido aplicado como norteador das ações da maioria das unidades e, de forma a melhorar a sua execução e alcance de resultados, há a necessidade de realizar ajustes.

O quadro 45 apresenta um demonstrativo geral dos objetivos estratégicos da Sudam e os respectivos resultados alcançados em 2023.

**Quadro 45 – Demonstrativo geral dos objetivos estratégicos**

Perspectiva: Impacto Socioeconômico					
Objetivo Estratégico	Entregas Estratégicas	Diretoria Responsável	Indicadores	2023	
				Meta Prevista	Resultado Alcançado
<b>Fortalecer a infraestrutura regional com foco na melhoria de qualidade de vida da população e no ambiente de negócios.</b>	Execução de programas e/ou instrumentos voltados à inclusão social.	DPROS	I33 - Número de planos, programas e/ou projetos apoiados	3	3
<b>Promover a proteção da biodiversidade.</b>	Execução de planos, programas e/ou projetos voltados à proteção da biodiversidade.	DPROS	I32 - Número de planos, programas e/ou projetos apoiados	3	2
<b>Desenvolver e incorporar tecnologias sustentáveis.</b>	Implantação de programas e/ou projetos voltados à inovação sustentável.	DPROS	I31 - Número de projetos apoiados	3	3
<b>Fortalecer a economia local e regional.</b>	Efetivo repasse de recursos ao setor produtivo local e regional.	DGFAI	I34 - Taxa de Execução do orçamento do FNO	100%	98,87%

Perspectiva: Resultados Institucionais					
<b>Sistematizar e avaliar resultados e impactos econômicos, sociais e ambientais dos instrumentos de ação da Sudam</b>	Redução da quantidade de empresas com informações inconsistentes no SIAV - Incentivos.	DPLAN	I29 - Aprimoramento do SIAV - Incentivos	66%	53,33%
<b>Financiar a execução de projetos estratégicos e conceder incentivos fiscais para empreendimentos (novos e atuais).</b>	Celebração e/ou ampliação de parcerias, acordos de cooperação e convênios com instituições para divulgação dos incentivos fiscais	DGFAI	I23 - Número de parcerias, acordos de cooperação e convênios celebrados / ampliados	6	0
	Aprimoramento dos processos de análise e concessão de incentivos fiscais.	DGFAI	I24 - Pleitos com Análises Iniciais realizadas no prazo	85%	18,28%
			I25- Manifestações Técnicas Pós-vistorias elaborados no prazo	85%	57,78%
	Projetos estratégicos para a Amazônia Legal financiados com recursos do FDA.	DGFAI	I26 - Projetos estratégicos financiados com recursos do FDA	26	22
	Diminuição do tempo de análise de pleitos relacionados ao FDA.	DGFAI	I27 - Tempo médio de resolução de pleitos relacionados ao FDA	23,3	24,95
<b>Fortalecer o Sistema Regional de Ciência, Pesquisa e Inovação.</b>	Formação de Massa Crítica e Modernização da infraestrutura de CT&I.	DPROS	I30 - Coeficiente de Bolsas (B) e Equipamentos (E)	2	3,21
<b>Promover o uso sustentável dos recursos naturais com ênfase na aplicação de tecnologias ambientalmente adequadas.</b>	Desenvolvimento e incorporação de tecnologias sustentáveis, proteção da	DPROS	I28 - Nº de Produtos (Px), Processos (Py) e/ou Serviços (S)	3	3

	biodiversidade e fortalecimento da economia local e regional.				
<b>Apoiar projetos e iniciativas de entes nacionais e subnacionais com recursos federais.</b>	Projetos de Fortalecimento do setor produtivo apoiados.	DPROS	I22 - Número de projetos apoiados	2	4
<b>Formular estratégias para o desenvolvimento regional.</b>	Planos, Programas, Estudos, Diretrizes, Acordos de Cooperação, Relatórios.	DPLAN	I20 - Quantidade de instrumentos / documentos estratégicos voltados ao desenvolvimento regional elaborados / apoiados / articulados	9	9
	Programa de Desenvolvimento Científico, Tecnológico e Inovação.	DPROS	I21 - Percentual de atividades executadas para a Elaboração de CT&I	100%	75%
<b>Fortalecer a articulação institucional junto aos parceiros estratégicos.</b>	Parcerias Institucionais estabelecidas.	SUPERIN/ Gabinete	I19 - Parcerias Institucionais Firmadas	12	18
<b>Perspectiva: Processos Internos</b>					
<b>Otimizar a gestão dos recursos com foco na efetividade do gasto público.</b>	Aumento da execução do orçamento público.	Dirad	I18 - Índice de Execução Orçamentária	95%	99,8%
<b>Ampliar a captação de recursos para a execução de projetos prioritários.</b>	Aumento de recursos orçamentários.	DPLAN	I17 - Índice de disponibilização de orçamento	5%	130,81%
<b>Desenvolver a Comunicação Estratégica.</b>	Aumento do nº de eventos internos (endomarketing)	SUPERIN/ ASCOM	I16 - Número de eventos internos realizados	6	9

	Plano de Comunicação Estratégica da Sudam		I16A - Percentual de Elaboração do Plano de Comunicação Estratégica da Sudam	40%	34%
<b>Aperfeiçoar o sistema de avaliação dos instrumentos da Sudam.</b>	Aprimoramento da Governança, Controles Internos e Gestão de Riscos.	SUPERIN/ Auditoria	I14 - Auditorias e Consultorias realizadas - Instrumentos de Avaliação	10	9
<b>Fortalecer os mecanismos de Controles Internos com ênfase na transparência e integridade.</b>	Aprimoramento da Governança, Controles Internos e Gestão de Riscos.	SUPERIN/ Auditoria	I15 - Auditorias e Consultorias realizadas - Controles Internos	9	8
<b>Aprimorar processos de gestão institucional.</b>	Padronização dos processos.	SUPERIN/ CGEST	I13 - Processos mapeados	34	25
<b>Perspectiva: Infraestrutura e Inovação</b>					
	Aprimoramento do atendimento aos chamados de TI.	Dirad	I04 - Índice de satisfação dos clientes de TIC	80%	95,50%
	Modernização dos sistemas.	Dirad	I05 - Índice de satisfação dos clientes de TIC	80%	92,45%
<b>Prover soluções de tecnologia da informação modernas e adequadas aos processos de trabalho.</b>	Desenvolvimento dos sistemas.	Dirad	I06 - Quantidade de sistemas desenvolvidos	1	0
	Modernização do parque tecnológico da Sudam.	Dirad	I07 - Nº de aquisições de itens para modernização do parque computacional implantados	2	2

	Modernização da infraestrutura de redes, Datacenter e Telecom.	Dirad	I08 - Nº de aquisições de itens para modernização da infraestrutura implantados	4	4
	Garantia da segurança da informação.	Dirad	I09 - Nº de recursos de segurança da informação implantados	3	4
	Modernização da Gestão e Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação.	Dirad	I10 - Quantidade de normas aprovadas	3	0
	Aquisição de softwares de prateleira, assinaturas de serviços periódicos e postais.	Dirad	I11 - Quantidade de software adquiridos	2	2
	Contratação de serviços administrativos.	Dirad	I12 - Total de Serviços contratados	3	4
<b>Executar reformas estruturais e otimizar a ocupação das áreas de trabalho.</b>	Revitalização do 3º e 6º andares do Bloco C da Sudam	Dirad	I02 - Quantidade de pavimentos reformados	1	0
	Aprimoramento das áreas ocupadas pelos servidores da Sudam.	Dirad	I03 - Área disponibilizada pela Sudam para outros órgãos da União (m²)	1000	1282,7
	Disponibilização das áreas não utilizadas pela Sudam com outros órgãos da União.				
<b>Perspectiva: Aprendizado e Crescimento</b>					
<b>Promover a valorização das pessoas com foco na excelência da prestação dos serviços.</b>	Norma que estabeleça os perfis desejáveis para ocupação de cargos de chefia por servidores da Sudam.	Dirad	I01 - Índice de Valorização	15%	0%

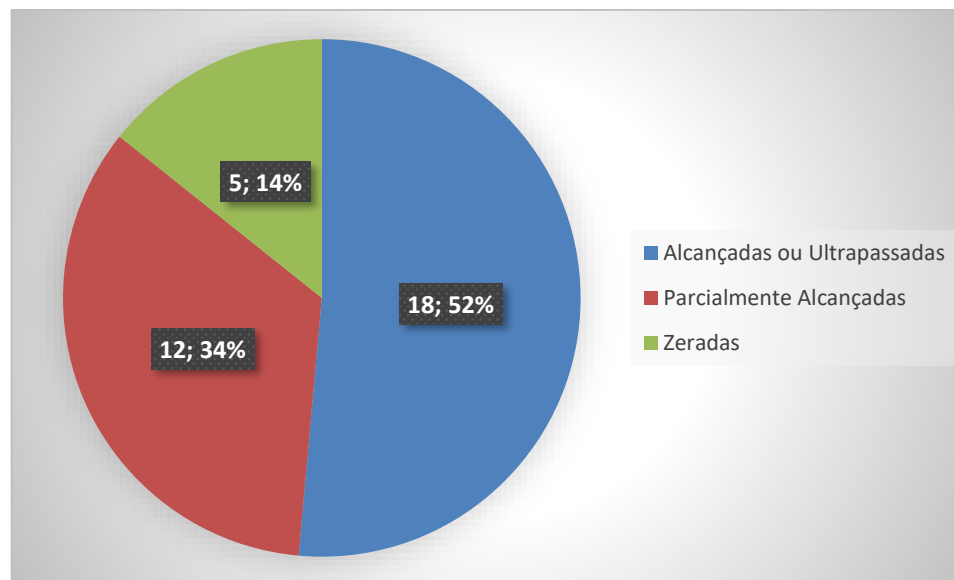
Implementação da gestão por competências. Implementação do plano de cargos dos servidores da Sudam. Implantação do programa de gestão. Capacitações.

Fonte: Coordenadoria-Geral de Governança, Gestão Estratégica e de Desenvolvimento Organizacional - CGEST.

Verifica-se que dos 35 indicadores: 18 apresentaram metas alcançadas ou ultrapassadas, 12 obtiveram alcance parcial e somente 5 permaneceram zeradas. Desta forma, pode ser dito que 86% dos indicadores estão cumprindo o papel de nortear parte das ações das unidades, ainda que com resultados limitados para alguns.

A seguir, apresenta-se a representação gráfica do alcance das metas em 2023, conforme Imagem 1.

**Imagem 1 – Gráfico de alcance de metas da Sudam em 2023**



Fonte: CGEST, 2024.

Ao observar a evolução do alcance das metas durante o período de vigência deste PEI, nota-se que em 2023 houve redução no número de metas alcançadas ou superadas e aumento no número de metas parcialmente alcançadas. Neste sentido, é importante considerar as dificuldades relatadas pelas unidades em seus respectivos relatórios. Ao analisá-los, observou-se que as dificuldades citadas com maior frequência foram:

- Período sem alta gestão nos primeiros meses do ano;
- Quadro reduzido de pessoal.

Em relação ao período sem alta gestão, entende-se como uma situação atípica, em virtude da troca de governo, e que não deve se repetir nos próximos anos. Por outro lado, o quadro reduzido de pessoal tem sido um problema recorrente na Sudam nos últimos anos, em virtude da falta de reposição de servidores. Soma-se ao fato de que existem na Sudam vários servidores próximos da aposentadoria. Por isso, entende-se que tal problema é grave e que devem ser levantados esforços pela instituição no sentido de realizar um novo concurso público o mais breve possível.

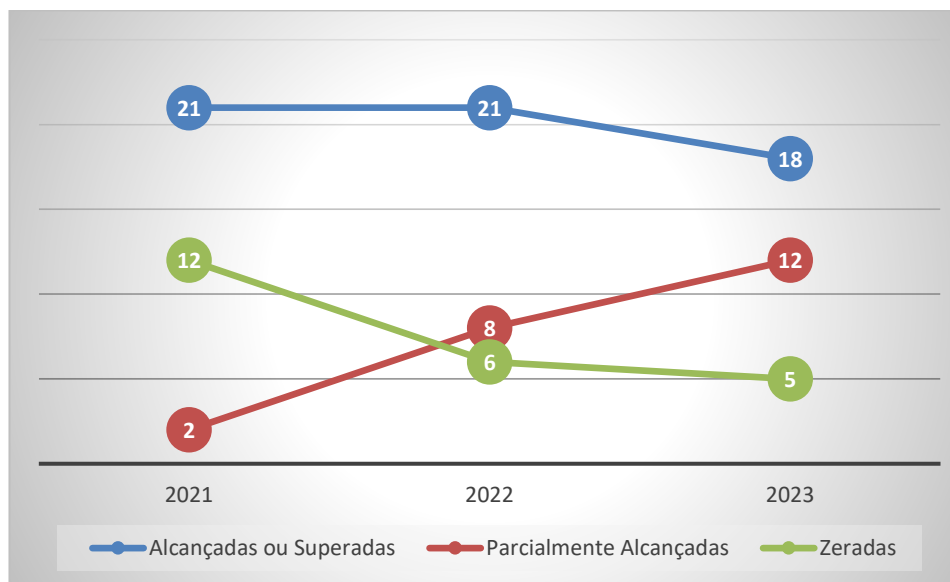
A Gestão de Processos também pode contribuir para minimizar os problemas decorrentes da falta de pessoal. Sabe-se que muitas unidades não dispõem de controles para seus processos, principalmente no quesito de produtividade. Como forma de equacionar este problema, por meio da identificação, mapeamento e melhoria dos processos, além da elaboração de indicadores, a gestão de processos pode proporcionar aos gestores melhor controle sobre suas tarefas e distribuição de atividades aos servidores, evitando ou reduzindo, na medida do possível, a sobrecarga de trabalho para estes.

Nesta frente, a CGEST está executando, atualmente, a Metodologia de Gestão de Processos e prevê para este ano de 2024 a identificação dos processos críticos da Sudam e início dos trabalhos de mapeamento e melhoria destes processos, conforme cronograma a ser estabelecido.

Outras dificuldades foram citadas em menor frequência pelas unidades, como falta de capacitação, limitações orçamentárias e demandas não planejadas.

A seguir, apresenta-se a representação gráfica da evolução do alcance das metas, conforme Imagem 2.

**Imagem 2 – Gráfico de evolução do alcance de metas da Sudam 2021 a 2023**



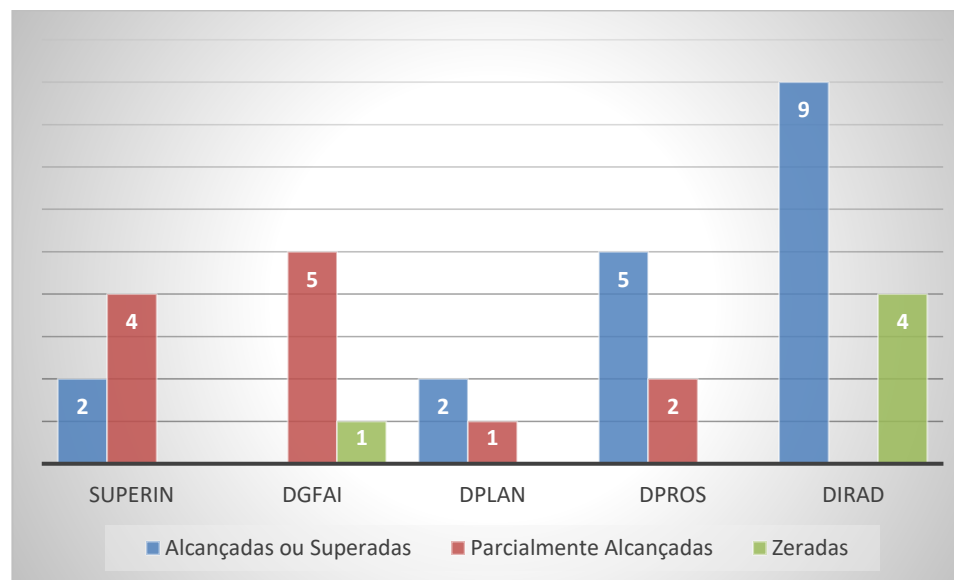
Fonte: CGEST, 2024.

Ao analisar sob a perspectiva das Diretorias da Sudam, observa-se que a maioria das metas foram alcançadas ou superadas nas diretorias DPLAN, DPROS e DIRAD. Por outro lado, SUPERIN e DGFAI apresentaram predominância de alcance parcial das metas, sendo que esta última não possui nenhuma meta alcançada em 2023. Ademais, destaca-se o elevado número de metas que permanecem zeradas na DIRAD.

A seguir, a representação gráfica do alcance de metas por diretoria em 2023, conforme Imagem 3.



**Imagem 3 – Gráficos de alcance de metas por diretoria da Sudam em 2023**



Fonte: CGEST, 2024.

Destaca-se que a atividade de monitoramento é tão importante quanto as fases de planejamento e implementação do plano estratégico, pois permite proporcionar correções que impactem nos resultados. No entanto, é necessário que sejam estabelecidos mecanismos para a automação desta atividade, proporcionando mais agilidade para a obtenção das informações e elaboração de relatórios. Neste sentido, recomenda-se que a Diretoria de Administração viabilize junto à Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação e Comunicações o desenvolvimento de um sistema voltado para a gestão do Planejamento Estratégico Institucional.

Referente aos ajustes solicitados pelas unidades executoras, foram analisados e aqueles que foram avaliados como necessários e favoráveis ao plano estão presentes no Anexo da Minuta de Resolução. Ademais, a partir de análise desta CGEST, foram sugeridas outras alterações no PEI de forma a adequar prazos e corrigir erros que inviabilizavam a execução de determinadas ações e o alcance de metas.

Percebe-se que ao longo da vigência do atual PEI, muitos ajustes foram necessários para corrigir erros cometidos durante o processo de elaboração do planejamento. Isto demonstra que deve haver melhor refinamento das informações prestadas pelas unidades durante a

construção do próximo planejamento e também deve-se buscar capacitações no tema para a equipe da CGEST e demais servidores envolvidos.

Ao analisarmos o resultado alcançado, é importante incluir na análise a mudança que se nota frente à condução do PEI 2017-2020, no qual não havia indicadores e planos de ações. É possível notar que a Sudam avançou em sua maturidade institucional, pois verifica-se que a maioria das unidades administrativas declaram conduzir suas ações com base em seus compromissos previstos no PEI e visto que menos de 20% de seus indicadores estão zerados, sendo que parte deles tiveram ações em prol do alcance de resultados positivos.

Entende-se como necessário para o próximo planejamento a adoção de planos táticos por Diretoria, visando melhor organização e direcionamento das ações a serem desenvolvidas. Assim, partindo da elaboração do PEI, cada diretoria construiria seu próprio plano tático, com maior autonomia e flexibilidade para gerir e controlar suas ações, as quais devem estar estritamente vinculadas aos objetivos estratégicos. Além disso, é importante avaliar a quantidade ideal de indicadores por objetivo, evitando cenários nos quais há insuficiência ou excesso de indicadores.

Por fim, é importante ressaltar que o ano de 2024 representa o último ano de vigência deste Planejamento Estratégico e espera-se que com os ajustes a serem realizados no plano, tenhamos uma evolução positiva na execução das ações e alcance de metas. No entanto, faz-se necessário que a alta gestão da Sudam atente aos relatos dos gestores sobre as dificuldades enfrentadas, no sentido de buscar medidas para saná-las, proporcionando melhores condições para a atuação das unidades.

Desta forma, avaliando-se os resultados alcançados, as novas solicitações de ajustes, as dificuldades enfrentadas por diversas unidades, bem como a maturidade institucional da Sudam, recomenda-se o início do trabalho de construção de um novo planejamento estratégico para o período de 2024-2027, pautada na busca pelo fortalecimento do papel da Sudam como Representante da Governança Federal na Amazônia e com participação ativa dos servidores da casa.