



**RIO GRANDE DO NORTE**  
GOVERNO DO ESTADO

## Projeto Integrado de Desenvolvimento Sustentável do Rio Grande do Norte – Governo Cidadão

# RELATÓRIO DE CONCLUSÃO DO PROJETO

**BCR – Relatório Final do Mutuário**

53441.P5-53441.P6



10 de março de 2024

## Sumário

<b>Resumo Executivo</b>	<b>a</b>
<b>A. Contexto do Projeto</b>	<b>a</b>
<b>B. O Projeto Governo Cidadão</b>	<b>a</b>
B1. Objetivos de Desenvolvimento do Projeto	b
B2. Custo e Financiamento do Projeto	b
B3. Beneficiários	c
B.4 Mudanças Significativas Durante a Implementação	d
<b>C. Resultados Alcançados</b>	<b>e</b>
C1. Desenvolvimento regional sustentável.	e
C.2. Melhoria dos Serviços Públicos	m
C.3. Melhoria da Gestão dos Serviços Públicos	q
C.4. Indicadores e Metas	t
C.5. Análise da Adequação dos Indicadores de Resultados	t
<b>D. Fatores-Chave que Afetaram a Implementação e o Resultado</b>	<b>t</b>
D.1. Fatores Chave Durante a Preparação	t
D.2. Fatores Chave Durante a Implementação - Entraves	t
D.3. Boas Práticas e Melhorias	u
<b>E. Qualidade do Monitoramento e da Avaliação (M&amp;A)</b>	<b>u</b>
E.1. Supervisão, Monitoramento e Avaliação dos Resultados	u
E.2 Conformidade Ambiental, Social e Fiduciária	w
<b>F. Lições e Recomendações</b>	<b>w</b>
<b>1. Origem do Projeto e sua justificativa</b>	<b>1</b>
1.1. Desequilíbrios entre desenvolvimento urbano e rural no RN	5
1.2 Aspectos relevantes da questão hídrica do RN	5
1.3 A disponibilidade hídrica do RN	6
1.4 Seca de aridez e seca de escassez	6
<b>2. Estratégia de Implementação e Objetivos</b>	<b>7</b>
2.1. Estratégia de Implementação	7
2.2. Objetivos do PAD e Matriz de Avaliação	8
2.2.1. PDO e Objetivos Intermediários	8
2.2.2. Mudanças nos Indicadores ao longo da implementação	10
<b>3. Coleta e Análise de Informações</b>	<b>13</b>
<b>4. Implementação do Projeto</b>	<b>13</b>
4.1. Recursos Aplicados	13
4.2. Prioridades, Mudanças e Ajustes Significativos	15
4.3. Linha do Tempo da implantação	18
4.4. Alcance do PDO e Indicadores	20
4.5. Teoria da Mudança	23

4.6. Beneficiários	23
<b>5. Resultados Físicos</b>	<b>26</b>
5.1. Inclusão Produtiva	26
5.1.1. Contexto Setorial	26
5.1.2. Inclusão Produtiva – PINS	27
5.1.3. Inclusão Produtiva PSAs	45
5.1.4. Segurança Alimentar	50
5.2. Turismo e Cultura	51
5.2.1. Contexto Setorial	51
5.2.2. Implementação dos Projetos - Linha do Tempo	52
5.2.3. Resultados Obtidos	53
5.2.4. Avaliação	54
5.3. Projetos Estruturantes – Apoio à Inclusão Produtiva, Rodovias, Saneamento e Recursos Hídricos	57
5.3.1 DIBA	57
5.4.2. Queijeiras - COAFS	61
5.4.3. Apoio à Pecuária Leiteira	68
5.4.4. Outros Projetos Estruturantes de Apoio aos Arranjos Produtivos	73
5.4.5. Rodovias	76
5.4.6. Saneamento	80
5.4.7 Recursos Hídricos	84
5.4.8 Parque Científico e Tecnológico	86
5.5. Projeto de Melhorias em Educação, Saúde e Segurança Pública	87
5.5.1 Saúde	87
5.5.2 Educação	91
5.5.3. Segurança Pública	104
5.6. Projetos de Melhorias na Gestão dos Serviços Públicos	107
5.6.1. Contexto	107
5.6.2. Linha do Tempo e Investimentos	107
5.6.3. Objetivos e Indicadores	109
5.6.4. Avaliação dos Subprojetos	111
<b>6. Ações Transversais</b>	<b>113</b>
6.1. Gestão Social	113
6.1.1 Contexto	114
6.1.2. As Ações de Gestão Social no Projeto – Linha do Tempo	114
6.1.3. Levantamento e Análise dos Dados	115
6.1.4. Resultados Obtidos	115
6.1.5. Mecanismos Implementados para participação Social	120
6.1.6. Conclusões	120
6.2. Gestão Ambiental	121
6.2.1. Pertinência e Relevância das Ações	121
6.2.2. Eficácia das ações	122
6.2.3. Sustentabilidade das Ações	123

<b>7. Gestão do Projeto</b>	<b>124</b>
7.1. Desempenho do Mutuário	124
7.1.1. Gestão do Projeto e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS)	124
7.1.2. Arranjo Institucional	124
7.1.3. Gestão Orçamentária e de Risco	125
7.1.4. Inovações e Tecnologia de Informação	127
7.1.5. Integração entre sistemas	129
7.1.6. Condução das Aquisições e das Contrações	129
7.1.7. Custo da Gestão	130
7.2. Questões de Compliance	130
7.3. Monitoramento e Controle	131
7.4. Desempenho do Banco Mundial	132
<b>8. Lições Aprendidas</b>	<b>133</b>
8.1. Implementação do Projeto	133
8.2. PINS e PSAs	134
8.3. COAFS	136
8.4. Turismo	136
8.5. Barragem Lucrécia	137
8.6. Educação	137
8.7. Saúde	138
8.8. Melhoria da gestão do Setor Público	138
<b>Adendo A – Lista de Infraestruturas Disponibilizadas pelo Projeto</b>	<b>139</b>

## Lista de Siglas e Abreviaturas

Lista de Siglas e Abreviaturas	
<b>AF</b>	Organização da Agricultura Familiar
<b>AGN</b>	Agência de Fomento do Rio Grande do Norte S.A.
<b>APLs</b>	Alianças Produtivas Locais (ou Arranjos)
<b>ATER</b>	Assistência Técnica e Extensão Rural
<b>BB</b>	Banco do Brasil
<b>BCR</b>	<i>Borrower Completion Report</i> (Relatório de Conclusão elaborado pelo Mutuário)
<b>BIRD</b>	Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
<b>BNB</b>	Banco do Nordeste do Brasil
<b>BNDES</b>	Banco Nacional do Desenvolvimento
<b>CAERN</b>	Companhia de Águas e Esgotos do Rio Grande do Norte
<b>CAIXA (CEF)</b>	Caixa Econômica Federal
<b>CEDRUS</b>	Conselho Estadual de Desenvolvimento Rural Sustentável
<b>CEEP</b>	Centro Estadual de Educação Profissional
<b>CEES</b>	Conselho Estadual de Economia Solidária
<b>CIOSP</b>	Centro Integrado de Operações de Segurança Pública
<b>CMDS</b>	Conselho Municipal de Desenvolvimento Sustentável e Solidário
<b>CONETUR</b>	Conselho Estadual de Turismo
<b>CT</b>	Colegiado de Articulação Territorial
<b>DATASUS</b>	Banco de dados do Sistema Único de Saúde
<b>DER</b>	Departamento de Estradas e Rodagens do Rio Grande do Norte
<b>DIRED</b>	Diretoria Regional de Educação, Cultura e Desportos
<b>EMATER</b>	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio Grande do Norte
<b>EMPARN</b>	Empresa de Pesquisa Agropecuária do Rio Grande do Norte

## Lista de Siglas e Abreviaturas

<b>FAPERN</b>	Fundação de Apoio à Pesquisa do Rio Grande do Norte
<b>FBB</b>	Fundação Banco do Brasil
<b>FEMURN</b>	Federação dos Municípios do Rio Grande do Norte
<b>FNDE</b>	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>ICMS</b>	Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
<b>ICR</b>	Relatório final do Banco Mundial
<b>IDEB</b>	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
<b>IDEMA</b>	Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente do Rio Grande do Norte
<b>IDIARN</b>	Instituto de Defesa e Inspeção Agropecuário do Rio Grande do Norte
<b>IGARN</b>	Instituto de Gestão das Águas do Rio Grande do Norte
<b>INCRA</b>	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
<b>INEP</b>	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
<b>IPEA</b>	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
<b>ITEP</b>	Instituto Técnico-Científico de Polícia
<b>MAPA</b>	Ministério da Agricultura e Pecuária
<b>MOP</b>	Manual Operativo do Projeto (RN-Governo Cidadão)
<b>PAD</b>	Project Appraisal Document
<b>PCPR</b>	Projeto de Redução da Pobreza Rural
<b>PDITS</b>	Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável
<b>PDO</b>	Project Development Objectives
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PINS</b>	Projeto de Iniciativa de Negócio Sustentável
<b>PIP</b>	Projeto de Inovação Pedagógica
<b>PPA</b>	Plano Plurianual
<b>PSA</b>	Projeto Socioambiental
<b>PSF</b>	Programa Saúde da Família
<b>RN</b>	Estado do Rio Grande do Norte
<b>SAMU</b>	Serviço de Atendimento Móvel de Urgência
<b>SAPE</b>	Secretaria de Estado da Agricultura, da Pecuária e da Pesca
<b>SEARA</b>	Secretaria de Estado de Assuntos Fundiários e Apoio à Reforma Agrária
<b>SEARH</b>	Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos
<b>SEBRAE</b>	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sistema S)
<b>SEDEC</b>	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico
<b>SEDRAF</b>	Secretaria de Estado do Desenvolvimento Rural e da Agricultura Familiar
<b>SEEC</b>	<a href="#">Secretaria de Estado da Educação, da Cultura, do Esporte e do Lazer</a>
<b>SEJUC</b>	Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania
<b>SEMARH</b>	Secretaria de Estado do Meio Ambiente e de Recursos Hídricos
<b>SENAI</b>	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Sistema S – Indústria)
<b>SENAR</b>	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Sistema S)
<b>SEPLAN</b>	Secretaria de Estado de Planejamento e das Finanças
<b>SESAP</b>	Secretaria de Estado da Saúde
<b>SESED</b>	Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social
<b>SETHAS</b>	Secretaria de Estado do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social
<b>SETUR</b>	Secretaria de Estado do Turismo
<b>SIAF</b>	Sistema Integrado de Administração Financeira (RN)
<b>SIGEF/RN</b>	Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal do Estado
<b>SMI (RN)</b>	Sistema de Monitoramento, Informações e Controle do Projeto
<b>SUS</b>	Sistema Único de Saúde
<b>UERN</b>	Universidade Estadual do Rio Grande do Norte
<b>UES</b>	Unidade Executora Setorial
<b>UFERSA</b>	Universidade Federal Rural do Rio Grande do Norte
<b>UFRN</b>	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
<b>UGP</b>	Unidade de Gerenciamento do Projeto

## RESUMO EXECUTIVO

### A. CONTEXTO DO PROJETO

1. Desde a sua fase conceitual o Projeto Integrado de Desenvolvimento Sustentável foi pautado na intenção de apoiar o estado do Rio Grande do Norte em suas metas e programas prioritários selecionados a partir do PPA (2012-2015) e do Plano RN Mais Justo.
2. Os investimentos estão ligados a uma estratégia concebida com foco em: (i) promover o desenvolvimento regional e crescimento por meio da inclusão produtiva, investimentos em infraestrutura, empreendedorismo e acesso a mercados; (ii) promover a eliminação ou, ao menos, a redução da pobreza extrema, por meio de ações voltadas à segurança alimentar e à geração de renda; (iii) melhorar a prestação dos serviços públicos essenciais de educação, de saúde e de segurança pública; e, (iv) modernizar a gestão do setor público, baseado em um programa baseado em desempenho por meio de uma metodologia de gestão integrada e tecnologia da informação e comunicação, e em medidas para o fortalecimento das instituições públicas, voltadas ao desenvolvimento humano e econômico regional.
3. Na fase da concepção, os investimentos dos recursos de financiamento foram estimados em US\$ 360 milhões e correspondia à primeira fase de uma solicitação de US\$ 540 milhões, aprovada pelo governo federal mediante a Recomendação nº 1306 da COFIEX, de 2 de janeiro de 2012.
4. Os indicadores sociais que se destacaram por estarem mais afastados da média nacional: (i) a renda per capita, (ii) a pobreza, (iii) a mortalidade infantil e o (iv) analfabetismo, apresentados a seguir, nortearam a concepção do projeto, considerada a estratégia adotada pelo estado.

#### QUADRO RE - 1 - INDICADORES ECONÔMICOS E SOCIAIS DO RIO GRANDE DO NORTE, REGIÃO NORDESTE E BRASIL CONSIDERADOS NA FASE CONCEITUAL DO PROJETO.

Indicadores	Unidade	Rio Grande do Norte	Nordeste	Brasil
População (2010)	Habitantes milhões	3,2	53	191
PIB per capita (2010)	R\$ mil	8.894	8.168	16.917
Pobreza (2009)	% (população)	34	40	21
Mortalidade infantil (2009)	Mortes/ por Mil	32	33	23
Analfabetismo (2007)	% (população)	17	20	10

Fonte – Documento de informações do projeto (PID) – fase conceitual – Nº do relatório: PIDC285 (Doc Date 2012/03/04).

5. Durante a preparação do projeto, ainda que alguns indicadores de desenvolvimento humano, como as taxas de pobreza, analfabetismo e taxas de mortalidade infantil, estivessem melhorando, continuavam superiores aos níveis nacionais e "... o desenvolvimento econômico não foi homogêneo entre as regiões e, na verdade, aumentou as desigualdades inter-regionais."
6. Diante desse cenário e evidenciado o alinhamento de seus propósitos aos objetivos de desenvolvimento sustentável das Nações Unidas e, segundo o PAD 239 (2013), aos "(...) componentes do Plano Plurianual 2012-2015 e sua Estratégia de Redução da Pobreza (Plano RN Sem Miséria e Programa RN Mais Justo 2012-2015), que por sua vez é concernente com a Estratégia Nacional de Redução da Pobreza – Brasil Sem Miséria (...)" foi firmado o acordo de empréstimo n.º 8276 entre o Governo do Estado do Rio Grande do Norte e o Banco Mundial, de forma a potencializar a concatenação e a gestão dos programas e projetos do Governo Estadual envolvendo as Prefeituras Municipais para o desenvolvimento integrado regional sustentável, incluindo, portanto, os 10 (dez) territórios que o constituem.

### B. O PROJETO GOVERNO CIDADÃO

7. Nesse contexto, foi concebido e preparado o Projeto RN Sustentável, originalmente previsto para cinco anos, de forma a contribuir com mudanças positivas no cenário socioeconômico do Rio Grande do Norte, por meio da implementação de ações e atividades destinadas a enfrentar e minimizar as desigualdades regionais e apoiar ações de modernização da gestão pública para prestação de serviços de forma mais eficaz e eficiente, visando à melhoria da qualidade de vida da população potiguar.  
Desafio do Projeto
8. Melhoria das condições de vida das pessoas vulneráveis em situação de pobreza, que está relacionado ao baixo dinamismo regional do estado, verificados pelos indicadores socioeconômicos.

## B1. OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

9. O Projeto é estruturado com abordagem multisetorial e integrada, tendo o apoio do Banco Mundial, por meio do acordo de financiamento, para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento do Projeto do Estado (PDOs – “*Project Development Objectives*”), especialmente no interior, para: (i) aumentar a segurança alimentar, o acesso à infraestrutura produtiva e o acesso a mercados para a agricultura familiar; (ii) melhorar o acesso e a qualidade dos serviços da educação, da saúde e da segurança pública; e (iii) melhorar os sistemas de controle de despesas públicas, dos recursos humanos e da gestão de ativos físicos, no contexto de uma abordagem de gestão baseada em resultados. Incluiu-se ainda o necessário apoio ao poder público, com estrutura e capacitação, para que pudesse disponibilizar e garantir continuamente esses serviços com a qualidade mínima desejável.
10. A Secretaria de Estado do Planejamento, do Orçamento e Gestão – SEPLAN é a Coordenadora Geral do Projeto, e por intermédio da Unidade de Gerenciamento do Projeto – UGP, sendo diretamente responsável pela gestão, planejamento, monitoramento e avaliação das atividades previstas, bem como pelo gerenciamento financeiro de projetos e contratos, licitações, desembolsos e contabilidade, além da implementação dos instrumentos de salvaguardas socioambientais no estado.
11. O Projeto está organizado em três grandes Eixos Estratégicos, voltados ao alcance dos objetivos definidos: A execução operacional dos investimentos será compartilhada com os seguintes Órgãos e Entidades da Administração Direta e Indireta, qualificados como **coexecutoras** do Projeto, por meio de suas Unidades Executoras Setoriais (UES), conforme a atribuição e competências às quais estão afetas.

Componentes e subcomponentes	Identificação
<b>COMPONENTE 1</b>	<b>DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL</b>
Subcomponente 1.1	Investimentos Estruturantes e Fortalecimento da Governança Local
Subcomponente 1.2	Investimentos em Inclusão Produtiva, Social e Ambiental
<b>COMPONENTE 2</b>	<b>MELHORIA DOS SERVIÇOS PÚBLICOS</b>
Subcomponente 2.1	Atenção à Saúde
Subcomponente 2.2	Melhoria da Qualidade da Educação Básica
Subcomponente 2.3	Melhoria da Segurança Pública e da Defesa Social
<b>COMPONENTE 3</b>	<b>MELHORIA DA GESTÃO DO SETOR PÚBLICO</b>
Subcomponente 3.1	Planejamento Integrado e Orientado para Resultados e Gerenciamento Orçamentário e Financeiro
Subcomponente 3.2	Modernização das Instituições Estaduais Prioritárias e dos Sistemas Administrativos do Estado
Subcomponente 3.3	Gestão Estratégica e Eficiente dos Recursos Humanos e de Ativos

12. O Projeto RN Sustentável possui caráter multisetorial integrado e foi definido, originalmente, prevendo intervenções produtivas organizadas em torno de três eixos: (i) a recuperação do antigo centro dinâmico da região do Seridó, (ii) o desenvolvimento do cinturão central caracterizado por um verdadeiro vazio de desenvolvimento, e (iii) o desenvolvimento do Oeste Potiguar, caracterizada por um abandono em relação à oferta de serviços públicos e penetração muito restrita da atividade econômica formal.

## B2. CUSTO E FINANCIAMENTO DO PROJETO

13. O Projeto, cofinanciado por um empréstimo do BIRD no valor de US\$ 360 milhões e, localmente, pela alocação de US\$ 40 milhões, perfaz um total de US\$ 400 milhões. No PAD 0239/2013 consta a distribuição desses recursos entre os componentes que durante a duração foi alterado, como mostrado a seguir.

TABELA RE - 1 – CUSTOS DO PROJETO – ALOCAÇÃO POR COMPONENTE E POR OBRIGAÇÃO, EM US\$ X MIL

Componente n.º	Nome do Componente	Total do Projeto US\$ x mil	Bird – valores financiamento por componente			
			PAD		Após Reestruturações	
			US\$ x mil	%	US\$ x mil	%
Componente 1	Desenvolvimento regional sustentável	200.54	180.29	50,08	145,73	40,48

Componente 2	Melhoria dos serviços públicos	130,06	116,93	32,48	132,14	36,71	
Componente 3	Melhoria da gestão do setor público	65,53	58,91	16,36	81,23	22,56	
Contingências físicas e financeiras		100% Bird	2,95	2,95	0,83	0,0	0,00
Taxa Inicial			90	90	0,25	0,9	0,25
<b>TOTAL</b>		<b>400,00</b>	<b>360,00</b>	<b>100</b>	<b>360,00</b>	<b>100</b>	

TABELA RE - 2 – VALORES DO FINANCIAMENTO DESEMBOLSADOS POR ANO, EM MIL DÓLARES

ANO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL
US\$ x Mil	22,59	0,94	7,44	45,29	29,49	67,84	68,26	27,70	21,93	55,52	13,00	360,00 <sup>1</sup>
Acumulado	22,59	23,52	30,96	76,25	105,74	173,58	241,84	269,55	291,48	347,00	360,00	

Fonte: BIRD. ISRs; *Restructuring Paper*, 2022. Tabela composta pelo Consórcio DS II.

TABELA RE - 3 – VALORES DESEMBOLSADOS POR CATEGORIA DE GASTOS

Categoria de gastos	Alocado US\$	Desembolsado US\$	Desembolsado (%)
1. Bens, obras, serviços que não sejam de consultoria e serviços de consultorias necessários para os subprojetos	34.276.165	33.453.476	97,60
2. Bens, obras, serviços que não sejam de consultoria, serviços de consultorias, custos operacionais e treinamentos	324.823.835	325.469.248	100,19
Taxa inicial	900.000	900.000	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>360.000.000</b>	<b>359.822.724</b>	<b>99,95</b>

Fonte: SMI -desembolsos realizados até 31/12/2023.

14. Os valores do financiamento foram investidos integralmente nas ações e atividades do projeto e contribuíram para os objetivos de desenvolvimento do projeto (PDO).

### B3. BENEFICIÁRIOS

15. Devido o caráter multissetorial do Projeto RN Sustentável existem públicos-alvo diferenciados, de acordo com a área de atuação e componentes/subcomponentes do Projeto, embora todos estejam amplamente ligados ao mesmo grupo-alvo, ou seja, a população localizada nas regiões menos desenvolvidas do Estado, carente de acesso a serviços e equipamentos públicos de qualidade e em situação de vulnerabilidade socioeconômica, de acordo com o objetivo, há públicos-alvo específicos a serem beneficiados.

QUADRO RE - 2 – BENEFICIÁRIOS DIRETOS E ESTIMATIVAS DAS PESSOAS QUE, INDIETAMENTE, FORAM BENEFICIADAS PELO PROJETO

Público-alvo	Quant. de beneficiários	Fonte e base para cálculo
Servidor ativo do executivo, compreendendo os vínculos: requisitado, seletivo, militar voluntário, sem vínculo, celetista, comissionado, temporário, estatutário militar e estatutário civil	56.188	Sead, Cogep. Relatório anual de folha de pessoal – exercício do ano de 2023, de 02 de fevereiro de 2024. <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Há saldos inscritos em restos a pagar, que serão quitados no período de graça (até 30/abr./2024).

<sup>2</sup> Relatório anual de folha de pessoal – exercício do ano de 2023 <http://www.adcon.rn.gov.br/ACERVO/SEARH/DOC/DOC000000000326317.PDF>

Público-alvo	Quant. de beneficiários	Fonte e base para cálculo
Desconsiderada a rotatividade dos 'temporários', dos 'sem vínculos' e dos 'comissionados', tendo por <u>pressuposto</u> o preenchimento das vagas no quadro de funcionários.		
Beneficiários dos Projetos de Inovação Pedagógica	53 506	Arquivos de suporte
Beneficiários diretos dos subprojetos de acesso à infraestrutura e a mercados	8.602	Resultados e método de cálculo extraído da matriz dos indicadores de resultados (cálculo a partir do resultado em porcentagem dos subprojetos 'Pilotos' + obras hidroambientais) 2.530 famílias vezes a média familiar de 3,4 (IBGE)
Beneficiários diretos de subprojetos de segurança alimentar	105.681	Resultados e método de cálculo extraído da matriz dos indicadores de resultados expresso em quantidade de pessoas
Membros do Conselho Municipal de Desenvolvimento Sustentável e Solidário - CMDS	1.650	CDMS – constituídos em 165 municípios do estado, são compostos por 9 a 15 membros, sendo que 80% deles da sociedade civil (eleitos e atuam por dois anos, podendo ser reconduzidos) e 20% do setor público, com representação do estado e do município. Média de dez membros por Conselho.
Artesãos do RN	NP*	
Membros da Câmara Técnica do Mel/CEDRUS	NP	
Presidentes de Associações,	297	PINS e PSAs
Representantes dos Centros Estaduais de <b>Meteorologia</b> do Nordeste	NP	
Trabalhadores e pequenos empreendedores do turismo e 'Trade' de Turístico	NP	
<b>TOTAL</b>	<b>225.637</b>	

\* cálculo não possível

#### B.4 MUDANÇAS SIGNIFICATIVAS DURANTE A IMPLEMENTAÇÃO

As mudanças significativas do projeto ocorreram após a avaliação do meio termo, oportunidade em que foram discutidos aspectos do projeto que mereciam atenção. Na ocasião foram oferecidas recomendações e lições aprendidas para eventual revisão do projeto. Alguns pontos do relatório da avaliação de meio termo são apresentados a seguir.

##### A AVALIAÇÃO DE MEIO TERMO, SUAS RECOMENDAÇÕES E DESDOBRAMENTOS

O Projeto Governo Cidadão passou por uma avaliação rigorosa quando atingiu a metade do seu tempo de execução. Essa avaliação foi realizada tanto por especialistas do Banco Mundial, quanto por uma empresa contratada, que verificaram diversos aspectos tais como desembolso, risco de implementação de todos os investimentos do projeto, desempenho e qualidade da equipe, dentre outros. Iniciada em abril/maio de 2016, essa Avaliação de Meio Termo detectou alguns pontos críticos do Projeto, em que se destacam o desembolso. O desembolso realizado pelo Projeto estava aquém do desembolso previsto pelo PAD (*Project Appraisal Documents*), o que demandou uma série de reuniões e discussões sobre esse tema. O Projeto listou inúmeros fatores que justificam o desempenho alcançado naquele momento, e em 16 de novembro de 2016 foi submetido ao Banco Mundial, a "Proposta de Alteração de Projeto" (PAP). Além dessa proposta inicial se seguiram as reestruturação do projeto descritas a seguir.

##### AS PROPOSTAS DE REESTRUTURAÇÃO DO PROJETO (ALTERAÇÃO DE PROJETO)

16. A primeira proposta de reestruturação data de maio-junho de 2017 (Report n°: RES23516), aprovado pelo Banco em maio de 2018; a segunda de maio de 2019 (Report n°: RES33711) propôs duas alterações contratuais (do acordo de empréstimo) relativas à realocação dos recursos do financiamento entre as categorias de gastos, entre os componentes e os subcomponentes e à data de encerramento do projeto. Nessa ocasião também houve a revisão e o ajuste dos indicadores de resultados e a adequação dos cronogramas físico e financeiro. A terceira reestruturação data de março de 2021 (Report n°: RES 41433) e a última de 23 de dezembro de 2022 (Report n°: RES 54314), ambas foram propostas para estender os prazos de execução e, por consequência, adequar o cronograma de desembolsados anuais e os prazos de implementação das ações e atividades a

serem complementadas. A data original de encerramento do Projeto era 31 de maio de 2019 e passou a ser 31 de dezembro de 2023.

#### QUADRO RE - 3 – AS REESTRUTURAÇÕES – O QUE FOI ALTERADO NO PROJETO E NO ACORDO DE EMPRÉSTIMO E AS APROVAÇÕES

Re est	Proposta de Alteração do Projeto	Report Ref. Mês/ano	Aprovação Mês/ano	Observação
1ª	Cronograma de Desembolso e a Matriz de Indicadores do Projeto	RES23516 Maio - jun./2017	Banco Mundial Maio/2018	O acordo de empréstimo <b>NÃO FOI</b> alterado
2ª	Data de encerramento, realocação de recursos entre categoria de gasto, componentes e subcomponentes Cronograma de Desembolso e a Matriz de Indicadores de Resultados e de Monitoramento do Projeto (aplicada a Teoria da Mudança)	RES33711 Maio/2019	GTEC, SEAIN/ COFIEX; Banco Mundial Maio/2019	<u>Alteração do acordo de empréstimo:</u> (i) data de encerramento e (ii) realocação de recursos PDO não alterado definição de “medidas “aceleracionistas”
3ª	Cronograma de Desembolso e a Matriz de Indicadores de Resultados e de Monitoramento do Projeto	RES 41433 Mar./21	GTEC, SEAIN/ COFIEX Banco Mundial Mar/2021	<u>Alteração do acordo de empréstimo:</u> (i) data de encerramento PDO não alterado
4ª	Cronograma de Desembolso e a Matriz de Indicadores de Resultados e de Monitoramento do Projeto	RES 54314 Dez./22	GTEC, SEAIN/ COFIEX Banco Mundial Dez/22	<u>Alteração do acordo de empréstimo</u> (i) data de encerramento PDO não alterado

Fonte: relatório de progresso 2017 – 2018; e 2022; *Papers* de reestruturação do projeto; correspondências, recomendações GTEC e manifestação COFIEX.

### C. RESULTADOS ALCANÇADOS

- Os principais resultados do Projeto são: (i) aumento dos investimentos produtivos para inclusão produtiva nos mercados e segurança alimentar nos vazios de desenvolvimento do Estado; (ii) melhorar a cobertura dos serviços de saúde materno-infantil, oncologia e cuidados de emergência no Estado; (iii) melhorar a qualidade do ensino na educação básica; (iv) melhorar a capacidade do Estado em responder à insegurança do cidadão; e (v) reforçar a capacidade do Estado para o planejamento e implementação de políticas, programas e projetos.
- Para a consecução das atividades e das ações do projeto, bem como para a aquisição de bens e serviços foram necessários processos de licitação e contratação, dos quais resultaram em 1.457 contratos firmados, e a publicação de editais voltados às organizações sociais e às escolas da rede estadual interessadas, dos quais decorreram 728 convênios – PINs e PSAs do componente 1 e PIPs do componente 2.2, detalhados no quadro a seguir.

#### QUADRO RE - 4 – NÚMERO DE CONTRATOS E CONVÊNIOS FIRMADOS COM OS RECURSOS DO PROJETO

Componente 1	Componente 2			Componente 3
	2.1 Saúde	2.2 Educação	2.3 Segurança	
<b>602 CONTRATOS:</b> Obras = 73 Bens = 123 Serviços = 244 Consultorias = 119 Treinamentos = 43 <b>331 CONVÊNIOS</b>	<b>385 CONTRATOS</b> Obras = 24 Bens = 346 Serviços = 2 Consultorias = 5 Treinamentos = 8	<b>144 CONTRATOS</b> Obras = 51 Bens = 41 Serviços = 7 Consultorias = 8 Treinamentos = 37 <b>397 CONVÊNIOS</b>	<b>81 CONTRATOS</b> Obras = 3 Bens = 69 Serviços = 8 Consultorias = 1	<b>245 CONTRATOS</b> Obras = 40 Bens = 79 Serviços = 6 Consultorias = 21 Treinamentos = 99

Fonte: UGP – dados do SMI-Web – acesso em fevereiro de 2024.

### C1. DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL.

- O Projeto promoveu o suporte à estratégia de inclusão socioeconômica e ao desenvolvimento regional sustentável por meio das seguintes atividades: (a) melhoria da inclusão e da competitividade das organizações produtivas nos territórios prioritários; (b)

- promoção de boas práticas socioambientais nas áreas de microbacias mais susceptíveis à degradação ambiental; (c) apoio a projetos voltados ao fortalecimento da capacidade dos agricultores familiares nas áreas com potencial de irrigação, visando aumentar a produtividade, qualidade e confiabilidade de sua produção; (d) promoção da inclusão de jovens e mulheres no mercado de trabalho; (e) promoção do fortalecimento da governança local/territorial; e (f) melhoria e expansão da infraestrutura socioeconômica voltada ao desenvolvimento da logística regional integrada. Os investimentos foram aplicados em ações socioambientais e produtivos (orientados ao mercado) e abrangeram os subprojetos socioambientais (PSA), os subprojetos de economia solidária enfatizando a produção associativa; subprojetos culturais (bandas filarmônicas) e subprojetos produtivos e de acesso a mercados, com foco nas cadeias produtivas prioritárias.
20. Os investimentos propostos estão baseados em demandas territoriais existentes, nas atividades econômicas desenvolvidas e nos obstáculos e nas potencialidades que se apresentam localmente para o desenvolvimento dessas atividades. Não obstante, o Projeto Governo Cidadão centrou esforços no desenvolvimento dos territórios com dificuldades para geração de emprego e renda, objetivando dinamizar a economia local e beneficiar os municípios com maiores problemas relacionados ao baixo rendimento econômico, a vulnerabilidade social e a degradação ambiental.
  21. Através deste componente, o Projeto Governo Cidadão prestou apoio técnico e financeiro para os investimentos prioritários voltados à implementação de elementos-chaves da estratégia de desenvolvimento regional integrado, através do financiamento de infraestrutura socioeconômica (estradas, equipamento turísticos), investimentos socioambientais e produtivos (orientados ao mercado), com foco na redução das desigualdades regionais.
  22. Ressalta-se que conforme o Manual Operacional do Projeto, os Conselhos Municipais de Desenvolvimento Sustentável e Solidário - **CMDS**, são o principal veículo para exercer controle social através de articulação, discussão, análise, acompanhamento, avaliação e divulgação das políticas públicas de desenvolvimento; projetos de interesses econômicos, sociais e ambientais das organizações sociais e/ou produtivas voltadas ao desenvolvimento local sustentável e, após o cadastro do conselho e de seus membros, são responsáveis por alimentar o SMI-WEB com os dados sob seu controle. Nesse sentido é por meio dos CMDSS que se iniciam os procedimentos para a preparação das manifestações de interesse do público-alvo e com isso exerce uma função essencial no processo participativo dos beneficiários nas fases de implementação do Projeto, estimulando a integração de políticas públicas e dos investimentos públicos e privados a nível local <sup>3</sup>.
  23. O Projeto promoveu a execução de estudos necessários para a seleção dos investimentos a serem realizados, assim como da elaboração de ferramentas computacionais necessárias para o monitoramento da implantação, destacando-se as seguintes ações:
  24. **Mapeamento das organizações produtivas e sociais** - Para definir uma estratégia de planejamento mais consistente, o Projeto viabilizou a execução de mapeamento para identificação de todos os potenciais beneficiários dos projetos produtivos e socioambientais, por meio de pesquisa realizada em associações, cooperativas e redes de serviço ligadas à produção familiar, no período de maio a setembro de 2014. Foram mapeadas 2.513 organizações dentre as 3.685 entidades previamente identificadas. O estudo possibilitou uma visão abrangente das organizações sociais e produtivas da agricultura familiar do estado. Os dados coletados abrangeram aspectos econômicos e de produção (atividades realizadas pelas organizações, fontes de financiamento, assistência técnica), infraestrutura básica das comunidades (acesso à água e à energia elétrica) e questões sociais (gênero, comunidades tradicionais, participação de jovens, possibilitando comparar as especificidades de cada território, suas potencialidades e fragilidades. O estudo possibilitou fornecer subsídios para o processo de decisão dos agentes públicos visando a estruturação do Projeto para selecionar as cadeias e promover a escolha das associações participantes dos subprojetos de Inclusão Produtiva e Acesso à Água.
  25. **Diagnóstico e Planejamento Estratégico para o Desenvolvimento de Atividades Produtivas Agrícolas – APLS**
  26. Em 2016 foi formatado estudo sobre a agricultura familiar potiguar que identificou a realidade, problemas enfrentados, riquezas disponíveis e soluções para ampliar quantidade e qualidade da produção das pequenas propriedades agrícolas. Foram 12 meses de trabalho, envolvendo a realização de diversas oficinas temáticas, 8 workshops territoriais focando em 6 cadeias produtivas e seus APLs (Arranjos Produtivos Locais).

---

<sup>3</sup> UGP. Relatório de Progresso 2022.

27. O Diagnóstico e o Planejamento Estratégico, focado no novo rural, no melhor aproveitamento do território, integração das cadeias produtivas e arranjos produtivos locais, apontou caminhos e diretrizes para projetos estruturantes. O plano estratégico norteia o melhor aproveitamento das cadeias produtivas da fruticultura, ovinocaprinocultura, cajucultura, leite e derivados e piscicultura. Oito territórios rurais foram pesquisados: Sertão do Apodi, Mato Grande, Açu Mossoró, Agreste Litoral Sul, Sertão do Apodi, Açu/Mossoró, Seridó, Sertão Central Cabugi e Litoral Norte Angicos.
28. Outro objetivo do trabalho foi compreender e caracterizar o significado de Arranjo Produtivo Local. Há um conjunto de dinâmicas que podem se estruturar em arranjos produtivos. E há uma base concreta nos territórios sobre estas cadeias, que precisam ser dinamizadas. O estudo identificou unidades familiares de produção e os técnicos detectaram problemas como baixa incorporação de tecnologia e de qualidade dos produtos, dificuldade na gestão das unidades de produção, alto custo e falta de regularidade na produção. Outro grande gargalo a ser combatido é o baixo valor agregado dos produtos da agricultura familiar, gerando evasão de receitas para outros Estados que faturam com o beneficiamento de mercadorias.
29. O estudo apresentou dificuldades e possíveis caminhos de superação, como a é a identificação de um conjunto amplo de infraestruturas não aproveitadas e diversas experiências em que a agregação de valor existe e gera resultados na casa dos agricultores familiares. No acesso a novos mercados, para contribuir para que a meta de inserção de produtos da agricultura familiar na composição alimentar fosse alcançada, (30%), o estudo propôs a criação de uma nova central de comercialização dos agricultores familiares, que foi implementada.
30. O diagnóstico apontou ainda que os oito territórios demonstraram ter uma base de experiências bem-sucedidas sobre as quais se pode estruturar os APLs. Há base produtiva suficiente, mix de produtos, necessitando ampliar qualidade, regularidade e beneficiamento para responder demandas de mercado. O Estado possui alta coesão territorial possibilitada pelas infraestruturas de rodovias, eletricidade e comunicação. A dinâmica social e cultural, apesar das identidades territoriais diversas, tem laços construídos. Todas as características são fundamentais para a definição do planejamento que levará a agricultura familiar do Rio Grande do Norte ao caminho ideal do crescimento e desenvolvimento.

**Projeto Macrozoneamento Ecológico-Econômico da Bacia Hidrográfica do Piranhas- Açu / RN (MZPAS)** – Esta Bacia fica totalmente localizada no clima semiárido e tem 40% de sua área no Rio Grande do Norte (o restante fica na PB). Percorre 147 municípios, sendo 45 deles, potiguares. Em 2021, o Governo do RN deu importante impulso ao desenvolvimento da potencialidade agrícola do Baixo-Açu e ao abastecimento de vários municípios e comunidades rurais da região com o lançamento da Cartilha Educativa do Projeto Macrozoneamento Ecológico-Econômico da Bacia Hidrográfica do Piranhas-Açu / RN (MZPAS) e a apresentação de uma Minuta do Projeto de Lei Estadual do Macrozoneamento do Piranhas-Açu.

31. O trabalho foi coordenado pelo Projeto Governo Cidadão e pela Secretaria de Estado dos Recursos Hídricos e Meio Ambiente (Semarh), com recursos viabilizados pelo Projeto junto ao empréstimo estatal com o Banco Mundial. Ao longo de 2019, o Governo realizou diversas oficinas nos municípios que compõem a bacia para ouvir da população sugestões para o macrozoneamento. Quinze operadores de órgãos do Governo foram treinados para alimentarem o **Sistema de Informações Geográficas (SIG)** criado para o macrozoneamento. Além disso, também foram treinados 40 usuários, que deverão fazer uso do SIG para planejar e implementar políticas públicas em seus municípios e secretarias estaduais e/ou municipais.

**Modelo de Gestão de Sistemas de Abastecimento Rurais** – O Seridó foi o primeiro território a implementar o ‘Modelo de Gestão Compartilhado de Águas’ em comunidades rurais no Rio Grande do Norte, priorizando as organizações beneficiárias com Subprojetos de Acesso à Água, pela Secretaria do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social (Sethas RN), – financiadas pelo Governo Cidadão, por meio do acordo de empréstimo com o Banco Mundial – em parceria com a Secretaria do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos (Semarh RN). Esse modelo deverá regular todo o mecanismo de gestão compartilhada de águas das comunidades desse território, garantindo, a longo prazo, o desenvolvimento e manutenção dos sistemas implantados de forma autossustentável.

32. Para dar mais suporte à ação, além do financiamento da obra, o Projeto capacitou os beneficiários, as assistências técnicas e os técnicos do projeto no âmbito da gestão desses sistemas. As capacitações vão permitir o empoderamento dos beneficiários e vão nortear as organizações de maneira que possam lidar com a gestão dos sistemas de abastecimentos de suas comunidades.

### C.1.1. INCLUSÃO PRODUTIVA

33. O fomento à inclusão produtiva é um dos princípios basilares do acordo de empréstimo, dentro do componente de desenvolvimento regional sustentável. Teve como premissas a modernização e diversificação dos sistemas de produção, adequação das agroindústrias, melhoria da produtividade, transformação, legalização, classificação, padronização, beneficiamento, armazenamento, logística e comercialização de produtos, observando o atendimento das exigências ambientais e sanitárias, possibilitando o aumento da competitividade e acesso a novos mercados com o objetivo de incrementar postos de trabalho e de renda, a sustentabilidade ambiental, econômica e da gestão do empreendimento, assim como o aumento da segurança alimentar e a melhoria do acesso a mercados. .
34. Foram investidos R\$ 12 milhões por meio de 40 organizações em 32 municípios do Estado, beneficiando diretamente quase 3 mil pessoas das áreas urbanas e rurais. O principal objetivo é promover a geração de trabalho e renda, bem como a sustentabilidade das iniciativas solidárias nas dimensões: econômica, social, cultural, ambiental, política e de gestão, a segurança alimentar, o acesso à infraestrutura produtiva e o acesso a mercados. Para isso, se tornaram realidade mini fábricas de confecções, artesanato, unidades de polpa de fruta, entre outros. A meta de implementar 50 subprojetos não foi atingida, mas chegou bem perto deste número.
35. No que diz respeito à regularização sanitária de pequenas indústrias e negócios na área rural, foram feitos investimentos de R\$ 18 milhões, contemplando 28 municípios e beneficiando diretamente 2.353 pessoas. Essa regularização é etapa fundamental à comercialização dos produtos no âmbito estadual, nacional e internacional. A meta inicial era implementar 50 investimentos produtivos, porém, foram concluídos 35 ligados a agroindústrias das cadeias da apicultura, cajucultura, fruticultura, leite e derivados, ovinocaprinocultura e pescado do Estado.
36. Nas associações da agricultura familiar: (i) apicultura e cajucultura, foram executados dois Projetos Pilotos, com 11 associações conveniadas em cinco municípios do Território do Sertão do Apodi, beneficiando diretamente 803 pessoas e totalizando um investimento de R\$ 5,5 milhões; e (ii) na cadeia produtiva da fruticultura irrigada da agricultura familiar, foram executados 30 subprojetos em 13 municípios do Estado, beneficiando diretamente 1.566 pessoas e totalizando um investimento de R\$ 16 milhões, objetivando estimular a produção primária, o beneficiamento e inserção dos produtos no mercado através da modernização e diversificação dos sistemas de produção (vegetal), melhoria da produtividade, transformação, legalização, classificação, padronização, beneficiamento, armazenamento, logística e comercialização de produtos, observando o atendimento das exigências ambientais e sanitárias, possibilitando o aumento da competitividade e acesso a novos mercados.
37. Com o objetivo de verificar os resultados econômicos dos subprojetos produtivos financiados pelo Projeto, realizou uma avaliação dos planos de negócios de tipos de investimentos representativos dos 119 convênios (subprojetos) de inclusão produtiva, sejam de acesso a mercado tradicional ou de economia solidária. Os subprojetos produtivos somam um investimento total de R\$ 71 milhões, beneficiando quase 8 mil pessoas, sendo cerca de 4 mil mulheres (52%) e mais de 1 mil jovens (17%), em 61 municípios, abrangendo todos os 10 territórios do Rio Grande do Norte. Estes subprojetos contemplam diversas cadeias produtivas: 14 de Apicultura, 07 de Cajucultura, 40 de Fruticultura, 14 de Leite e Derivados (02 convênios beneficiam 39 queijeiras, totalizando 53 investimentos na cadeia leiteira), 04 de Piscicultura e 40 de Economia Solidária. Dentre eles, 02 investimentos foram realizados em comunidades quilombolas.
38. Em termos de inclusão produtiva, o objetivo de desenvolvimento do projeto (ODP) teve como indicador o aumento de receita real das organizações de produtores beneficiários, resultante das atividades apoiadas pelo Projeto. Houve eficácia no alcance desse objetivo, dado que os valores obtidos na Pesquisa de Avaliação de Impacto, que comparou a renda de beneficiários e não-beneficiários do projeto, indicaram elevação da renda média em R\$ 1.365 por mês.
39. Esse valor está em linha com aqueles obtidos a partir da consolidação de dados da amostra de 34 organizações participantes, de diversas cadeias produtivas, que indicaram o valor de R\$ 1.174 como renda familiar mensal (a situação ex-ante era de R\$ 484), o que representa uma elevação de 142% proporcionada pelo projeto, resultado significativo (renda incremental de R\$ 690/mês por beneficiário) limítrofe da zona de saída das famílias da região de pobreza extrema.

### ACESSO À ÁGUA DE QUALIDADE

40. Promover o acesso à água em comunidades rurais era um dos desafios propostos pelo Projeto Governo Cidadão em seu escopo inicial. O desafio era beneficiar 15.300 pessoas e implementar 150 Subprojetos de Acesso à Água em comunidades situadas

em áreas rurais. As metas foram parcialmente atingidas, com a implementação de 93 Subprojetos de Acesso à Água e 15.300 pessoas beneficiadas. Além de contar com água em suas residências, os beneficiários estão sendo capacitados para gerir os sistemas de abastecimento e adotar boas práticas socioambientais com ênfase na sustentabilidade e no gerenciamento e manutenção dos recursos hídricos do investimento implantado. Este investimento está ampliando o acesso à água em quantidade e qualidade adequada ao consumo humano em 71 municípios do Rio Grande do Norte.

41. As ações incluem a construção de mini adutoras, passagens molhadas, implantação de caixas d'água, cisternas e perfuração de poços, totalizando R\$ 33 milhões investidos e 20 mil pessoas beneficiadas, sendo 55% mulheres e 14% jovens. Estes projetos promovem como contrapartidas ambientais a utilização, por exemplo, de sistemas de reuso de águas cinza, quintal produtivo ou plantio de mudas na comunidade.
42. Os subprojetos de acesso à água atingiram a meta de beneficiar cerca de 15.300 pessoas em comunidades rurais, melhorando o acesso à água para quem nunca teve água potável dentro de casa. Foram implementados 93 subprojetos em municípios variados, contra 150 que eram a meta inicial. Estes subprojetos se concretizaram através da perfuração de poços, instalação de cisternas, de sistemas de abastecimento, entre outros.
43. Os beneficiários tiveram a oportunidade de adotar boas práticas socioambientais com ênfase na sustentabilidade e no gerenciamento e manutenção dos recursos hídricos do investimento implantado, que ampliou o acesso à água destinados a pequenas produções, promovendo a segurança hídrica, alimentar, nutricional e a convivência com o semiárido. Foram 31 subprojetos do **Edital 1/2014**, contemplando 21 municípios do Estado e beneficiando diretamente 923 famílias, totalizando um investimento de R\$ 5,955 milhões.
44. Para dar condições de funcionamento aos subprojetos de inclusão produtiva e de acesso à água, 58 associações de agricultores familiares receberam 69 investimentos, distribuídos em 41 municípios, para a execução de obras e/ou aquisição de equipamentos complementares.
45. Os investimentos são de 9 tipos, desde a aquisição e instalação de filtros de tratamento; clorador de pastilha; reservatórios e redes de distribuição em associações que foram beneficiadas com sistemas de tratamentos simplificado de abastecimento de água localizados em comunidades rurais, até a obras necessárias para o funcionamento dos equipamentos para dar sustentabilidade a mini indústrias de beneficiamento de alimentos, passando pela aquisição e implementação de usinas fotovoltaicas, entre outros.

#### **CONVIVÊNCIA COM O SEMIÁRIDO RECUPERAÇÃO DE ÁREAS DEGRADADAS - PILOTO DE COMBATE À DESERTIFICAÇÃO**

46. Esse subprojeto adotou ações adaptadas a seca e voltadas para redução e mitigação dos efeitos da degradação em terras susceptíveis à desertificação. Para tanto implantou unidades demonstrativas de tecnologias e aprendizagens de convivência sustentável com a semiaridez promovendo a segurança alimentar, hídrica, energética, conservando as paisagens e os serviços ecossistêmicos.
47. No total foram investidos R\$ 2,4 milhões, beneficiando diretamente 690 pessoas, sendo 299 mulheres e 109 jovens, em 3 municípios do semiárido da macrorregião do Seridó.
48. O Piloto contemplou a aquisição/construção de 10 biodigestores, 29 barragens subterrâneas, 60 unidades familiares de reuso de água, 02 sistemas coletivos de reuso de água, 24 sistemas agroflorestais com poços de abastecimento, 24 hectares de palma forrageira para o gado, 48 cercas vivas com cactáceas, 19 cisternas de placas, 31 obras de contenção de solo, 01 viveiro de mudas e 01 manejo agroflorestal, gerando impactos positivos no combate à desertificação do Estado e contribuindo com o desenvolvimento regional

#### **INVESTIMENTOS ESTRUTURANTES**

49. Projetos estruturantes ligados à inclusão produtiva receberam também investimentos do Projeto.
50. **Distrito de Irrigação do Baixo Açu – DIBA** - maior perímetro irrigado do Estado, esperava investimento há mais de duas décadas. Na primeira etapa os valores recebidos do Governo do RN por meio do Governo Cidadão chegaram a R\$ 8,3 milhões e incrementaram a área de irrigação, que passou de 2,7 mil hectares para 5,7 mil hectares de extensão, contando com 21 quilômetros de canal de irrigação, rede elétrica e estação de bombeamento, que foram renovados. Em uma segunda etapa de obras, em fase de recebimento provisório, foram aplicados mais de R\$ 4,5 milhões. Ainda foram destinados R\$ 4,4 milhões para oito Subprojetos de Iniciativas de Negócios Sustentáveis de Inclusão Produtiva. Em operação desde 1994, o Distrito se localiza

em solos de alta fertilidade natural e relevo plano, onde produz-se banana, manga, mamão, coco-verde e seco, capim para feno, sementes de feijão, milho, sorgo, abóbora, melão e melancia.

51. **Pecuária leiteira** – foram concluídos dois galpões para armazenamento de feno produzido pela Emparn, distribuição de sementes de palma forrageira, produção de silagem e compra e distribuição de tanques de resfriamento de leite e veículos para associações comunitárias, além das ações voltadas ao melhoramento genético do rebanho. A construção e aparelhagem de 46 **queijeiras** em oito municípios, com investimentos de R\$ 22 milhões, ainda aguarda o pleno funcionamento das cooperativas.
52. **Central de comercialização da agricultura familiar** – foi inaugurada em 2022 para cumprir três papéis importantes no acesso ao mercado: (i) ter estratégia de promoção da marca agricultura familiar; (ii) contar com espaço físico para trocas, vendas varejo e atacado, e (iii) oportunizar ações coletivas de acesso a mercados.
53. **Sistema de Monitoramento Hidrometeorológico, Climático e Agrometeorológico do RN** – implantado e lançado em janeiro de 2022 é composto por uma rede de equipamentos para monitorar variáveis meteorológicas como temperatura, umidade do ar, vento, pressão atmosférica, radiação solar, umidade e temperatura do solo e quantidade chuva. A iniciativa do poder executivo estadual, por meio do Projeto Governo Cidadão, da Secretaria de Estado da Agricultura (SAPE) e da Empresa de Pesquisa Agropecuária do RN (Emparn), foi viabilizada com investimento de R\$ 5,9 milhões, garantidos pelo empréstimo junto ao Banco Mundial. Entre os equipamentos, foram adquiridos e instalados 100 pluviômetros automáticos e 15 novas estações automáticas.
54. **Serviços complementares aos Subprojetos com investimentos do projeto** – com a finalidade de assegurar que esses subprojetos funcionassem plenamente. Foram instalados, por exemplo, filtros de tratamento e reservatórios em Sistemas de Tratamento Simplificado de Abastecimento de Água, e usinas de energia solar em Subprojetos Produtivos. Os serviços complementares foram instalados em 41 municípios, beneficiando 58 associações, beneficiando a agricultura familiar e a inclusão produtiva.

### C.1.2. TURISMO E CULTURA

55. Fomentar a Cultura e o Turismo é uma das grandes preocupações do Governo do Estado, independentemente das gestões, da a importância desses setores para o desenvolvimento econômico do Estado.
56. Desde o início do Projeto Governo Cidadão, iniciativas que fortalecem estes setores foram implementadas, englobando a recuperação de prédios culturais como polos de atratividade turística, o marketing planejado de fomento ao turismo – por meio da divulgação por meio de feiras e seminários nacionais e internacionais, a viabilização de festivais de música e de gastronomia e ainda, a promoção de ações e de capacitações para profissionais dos setores. Nesse contexto o projeto investiu nos seguintes equipamentos.
57. **Biblioteca Estadual Câmara Cascudo (BECC)**, em Natal – após nove anos fechada, reabriu em dezembro de 2021, um dos mais importantes equipamentos educativos e culturais da história do Rio Grande do Norte, com acervo de cerca de cem mil título. Foram investidos R\$ 520 mil nessa reforma.
58. **Forte dos Reis Magos** – fechado desde 2018 para obras de restauração, teve suas paredes, pisos, teto, instalações hidráulicas e elétricas renovadas, acessibilidade implementada e passarela de acesso readequada, além de ter recebido uma estação para tratamento de água e esgoto dos banheiros. O equipamento cultural foi entregue em 25 de dezembro de 2021, quando a edificação completara 422 anos de história. A obra contou com investimento de R\$ 4,7 milhões em recursos estaduais, viabilizados pelo empréstimo estatal junto ao Banco Mundial, e teve a fiscalização de toda a execução pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan).
59. **Teatro Alberto Maranhão (TAM)** – depois de quase sete anos sem funcionamento, foi reaberto em dezembro de 2021. Foram investidos R\$ 12,9 milhões no total, sendo R\$ 10,4 milhões em obras e equipamentos e R\$ 2,5 milhões da implementação da caixa cênica, que não era contemplada no Projeto de intervenção primário. A obra contou com a renovação das estruturas elétricas e hidráulicas, implementada acessibilidade (rampas, piso tátil, poltronas largas para pessoas maiores e elevadores) e a climatização central, além do sistema de esgoto que previne alagamentos. Já a caixa cênica, espaço que abrange o palco e toda a estrutura cenotécnica, plataforma elevatória e escadas, estruturas de iluminação e de áudio, foi totalmente renovada.
60. **Escola de Dança do Teatro Alberto Maranhão (EDTAM)** – entregue em maio de 2021, teve o seu prédio ampliado e restaurado com investimentos de R\$ 1,9 milhão do Projeto, beneficiando os cerca de 500 alunos e alunas atendidos anualmente pela instituição. Há mais de duas décadas sem receber sequer uma manutenção, o local passou por uma restauração integral e

- complexa. Como o imóvel é tombado, foi necessário um serviço de restauro qualificado prestado por um reduzido número de empresas. Tanto é que a licitação teve que ser realizada duas vezes para que a PS Engenharia LTDA fosse habilitada para tal.
61. **Teatro Lauro Monte Filho**, em Mossoró – fechado há quase 10 anos, foi entregue em dezembro de 2018. Com investimento de R\$ 5,7 milhões, a reforma contemplou um moderno sistema de som com entrada digital, 40 microfones e 8 retornos, climatização, tela de projeção de cinema, 8 varas de iluminação secundária e uma principal, acessibilidade, elevadores e uma subestação de energia de 380KVA.
  62. **Museu Café Filho** – o prédio, entregue em 2017, recebeu instalação de rampas de acesso, reforma nos banheiros, instalação de plataforma elevatória e sinalização em braile. Além de pintura, combate de pragas, instalações elétricas e de combate a incêndio, instalação de esquadrias, impermeabilização de cobertura, forro e climatização, com investimento de R\$ 197 mil
  63. **Memorial Câmara Cascudo** – com investimento em torno de R\$ 300 mil, teve suas instalações hidráulicas e elétricas renovadas, bem como os revestimentos, esquadrias e pintura. Desde 2018, o Memorial está dotado de uma estrutura que possibilita a realização de eventos culturais e de lazer, uma vez que além da reforma do prédio, foi adquirido novo mobiliário e equipamentos como condicionadores de ar e elevadores para acessibilidade.
  64. **Pinacoteca do Estado**, em Natal – em dezembro de 2021 foi entregue a obra de restauração e acessibilidade. Esse espaço reúne a mais relevante produção potiguar de artes plásticas, com um investimento de R\$ 6,4 milhões
  65. **Centro Cultural Adjunto Dias, na cidade de Caicó**, no Seridó – a obra de restauro adequou a acessibilidade, a segurança e a iluminação. Foi entregue em junho de 2018 e recebeu investimentos de quase R\$ 800 mil.
  66. **Plano Estratégico e Marketing Turístico do Rio Grande do Norte** – Iniciado em 2015 por meio da realização de seminários, o Plano Estratégico e Marketing Turístico do Rio Grande do Norte se justifica pelo fato de que o setor de turismo é um dos segmentos que mais emprega no estado, com mais de 100 mil postos de trabalho e cerca de 50 atividades atreladas, direta ou indiretamente, com enorme potencial e perspectiva de incremento face às peculiaridades do seu produto.
  67. No mesmo ano, foi anunciado o total de R\$ 1,4 milhão investido na formatação do Plano Estratégico e Marketing do Turismo com vistas à interiorização do setor e a consequente geração de emprego e renda, destacando as potencialidades dos cinco polos turísticos do estado, seja por meio do turismo religioso, histórico, de aventura ou gastronômico, aliando recursos de infraestrutura e planejamento promocional para o setor pelos 15 anos seguintes à sua elaboração. Outros R\$ 3,5 milhões foram destinados à divulgação do turismo com foco na interiorização.
  68. O turismo representa cerca de 6% do PIB potiguar e, como forma de promover a interiorização da atividade, tendo como objetivo central aumentar as fontes de renda e o emprego formal no setor, o Governo do Estado, por meio das secretarias de Turismo e de Planejamento e ainda do então nomeado RN Sustentável (atual Governo Cidadão), implantou a ação.
  69. O plano de marketing turístico também permite que o Estado atue de forma planejada a interiorização do turismo, com o cuidado de relacionar os dados econômicos e sociais, a dinâmica estadual intra polos, as finanças públicas, os serviços e equipamentos disponíveis, os serviços sociais e outros relacionados mais especificamente à atividade do turismo, permitindo o direcionamento das ações e políticas públicas para o setor e trabalhar as ações de marketing de maneira planejada.
  70. **Planejamento da dinamização e sustentabilidade do turismo nos municípios de Passa e Fica, Serra de São Bento e Monte das Gameleiras** - Executado em 2018/2019, este planejamento visou desenvolver uma nova rota turística no Estado, na região do Agreste potiguar, onde se localizam os municípios de Passa e Fica, Serra de São Bento e Monte das Gameleiras. A ideia foi promover o protagonismo destas comunidades aliado ao fortalecimento da infraestrutura turística, aumentando a abrangência da divulgação.
  71. Os três municípios que compõem esta nova rota turística idealizada pela Setur RN são conhecidos pelas serras, turismo de aventura e clima menos quente. E o objetivo do projeto, que conta com recurso do Governo Cidadão através de empréstimo do Banco Mundial, é levar desenvolvimento e sustentabilidade à região.
  72. Foram feitas capacitações, patrocinados eventos como o tradicional Festival de Inverno de Serra de São Bento, ampliadas as redes de relacionamentos, de maneira a envolver os produtores locais no processo de comercialização de seus artesanatos e produtos da agricultura familiar.

73. Além dessas ações, foi criada a marca do destino Serras do Agreste Potiguar, que figura nas principais redes sociais com milhares de seguidores, além da promoção de uma famtour com operadores de viagem e influenciadores digitais, convidados a conhecerem e divulgarem esses destinos.
74. **Planos de Desenvolvimento Integrado de Turismo Sustentável dos Polos Serrano e Agreste/Trairi** - A interiorização do turismo no Rio Grande do Norte foi desenvolvida nos municípios dos polos Serrano, Agreste-Trairi e Seridó com a implementação da sinalização turística, com vistas a divulgar os atrativos turísticos presentes nesses lugares. O projeto foi elaborado de maneira participativa com os municípios e baseado em pesquisas do Ministério do Turismo e Embratur, nas quais dados revelaram a deficiência de demandas turísticas internacionais por falta de sinalização e no estudo de competitividade dos destinos indutores. Foram sinalizados 18 municípios no Polo Serrano, 11 no Polo Agreste-Trairi, 11 no Seridó e mais 10 no Polo Costa Branca. Os investimentos totais (iniciativa de todos os polos) somam R\$ 3,7 milhões.
75. **Dinamização do Turismo** - O Projeto visou desenvolver uma nova rota turística no Rio Grande do Norte, no Agreste potiguar, onde estão situados os municípios de Serra de São Bento, Passa e Fica e Monte das Gameleiras, promovendo o protagonismo da comunidade aliado ao fortalecimento da infraestrutura turística, aumentando a abrangência da divulgação. Os três municípios que compõem esta nova rota turística são conhecidos pelas serras, turismo de aventura, simplicidade e clima agradável, sendo objetivo do Projeto levar desenvolvimento e sustentabilidade à região. Foram realizadas capacitações e patrocinados eventos, ampliadas as redes de relacionamentos, de maneira a envolver os produtores locais no processo de comercialização de seus artesanatos e produtos da agricultura familiar. Além dessas ações, foi criada a marca do destino Serras do Agreste Potiguar, que figura nas principais redes sociais com milhares de seguidores, além da promoção de uma famtour com operadores de viagem e influenciadores digitais, convidados a conhecerem e divulgarem esses destinos.
76. **Campanhas de Promoção do Turismo Regional** - Dentro do Projeto, foi lançada em março de 2018, a campanha “Tudo Começa Aqui”. Com investimento total de R\$ 2,6 milhões, a campanha foi desenvolvida após estudo de mercado e elaborada, integrando uma das ações mais importantes do segmento do turismo, o Plano Estratégico e de Marketing Turístico do RN.

### C.1.3. ESTRADAS

77. Conforme previsto no Componente 1 - Desenvolvimento Regional Sustentável, um dos três eixos estratégicos que organizam o Projeto Governo Cidadão, a malha rodoviária potiguar foi beneficiada com a melhoria de 233 km de estradas com R\$ 175 milhões executados até 2021. Outros 41 km tiveram a ordem de serviço dada no primeiro trimestre de 2022, no valor de R\$ 75 milhões, totalizando 274 km e um montante de R\$ 250 milhões, distribuídos em 10 investimentos espalhados por 9 municípios em cada um dos cinco territórios contemplados com iniciativas do Projeto Governo Cidadão.
78. Focados no fortalecimento da interiorização da economia e do turismo, estas melhorias auxiliam na logística de escoamento de produtos locais (minérios, fruticultura irrigada e agricultura familiar) e na mobilidade viária da população.

### C.1.4. SANEAMENTO

79. Duas grandes obras de construção do Sistema de Esgotamento Sanitário (SES) foram concluídas nos municípios de Cerro-Corá e São Miguel do Gostoso, importantes polos interiorano e praiano, levando saúde e qualidade de vida para a população. Os recursos aplicados somam R\$ 45 milhões. Além desses sistemas, o Projeto investiu em Sistemas de Abastecimento de Água em Baraúna. Durante suas execuções, as obras geraram mais de 800 empregos com cerca de 70% de mão de obra local. Os sistemas são descritos a seguir.
80. **Cerro Corá** – com investimento de cerca de R\$ 18 milhões, sanou a necessidade da implantação de um sistema que desse o destino adequado aos despejos humanos e às águas servidas. O diferencial desta obra é incluir, além do sistema de esgotamento sanitário, o sistema de tratamento e coleta de efluentes. A obra foi entregue em 2018.
81. **São Miguel do Gostoso** – um dos destinos **turísticos** mais procurados do país, possuía apenas 2,8% de área de seu município saneado. O sistema de esgotamento entregue em 2019 após investimento de R\$ 27 milhões trouxe benefícios econômicos e sociais, entre eles a redução de internações hospitalares, tempo de afastamento dos trabalhadores por doenças, a melhoria na educação e na geração de empregos.

### C.1.5. RECURSOS HÍDRICOS

82. **Barragem de Lucrécia** – o reservatório de Lucrécia é de responsabilidade do Governo do Estado que, desde setembro de 2021, passou a seguir o Plano de Ação de Emergência (PAE), adequando-se à Política Nacional de Segurança de Barragens e

atendendo às recomendações dos consultores do Painel de Segurança contratados pelo Governo. Após uma visita dos especialistas, realizada em 2019, foi detectado um indicativo de instabilidade nos dois barramentos locais e recomendada a realização de obras complementares.

83. Antes da obra ser iniciada, o Núcleo Social do Projeto Governo Cidadão executou o diagnóstico da comunidade a partir de cadastramento feito com 338 famílias situadas no entorno do reservatório. O Instituto de Gestão das Águas do RN (Igar) fez a instalação de 11 piezômetros, equipamentos capazes de medir e avaliar a infiltração da água nos dois barramentos. Desde então vem sendo monitorado o volume de água armazenado, as precipitações pluviométricas e comportamento da estrutura dos maciços.
84. Todo este trabalho preventivo na barragem contou com uma equipe técnica do Projeto, da Secretaria Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (Semarh) e do Banco Mundial – especialistas do Painel de Segurança de Barragens – para finalizar o projeto de recuperação do reservatório.
85. Seguindo os termos do acordo de empréstimo junto ao Banco Mundial e a orientação do Painel de Segurança de Barragens, o Governo do RN, junto à empresa contratada para a realização de revisão e readequação de projetos e supervisão da execução das obras de recuperação das barragens Pataxó, em Ipanguaçu/RN – essa com as obras inviabilizadas em função dos prazos de execução – e Lucrécia, no município de mesmo nome, a RW Engenheiros Consultores, uniu esforços para garantir a segurança do equipamento, da população e para se adequar às legislações vigentes. Paralelamente o Consórcio QS | OITICICA, apoiou a UGP e a SEMARH na Supervisão das obras de estabilização e melhoramento das estruturas e instalações que compõem o equipamento hídrico
86. Em dezembro de 2023, a Barragem de Lucrécia, tornou-se o primeiro reservatório do Nordeste a contar com o Plano de Segurança de Barragens (PSB) e a implementação do Plano de Ação de Emergência (PAE). As iniciativas empreendidas receberam um investimento que ultrapassou os R\$ 20 milhões. Este montante abrangeu medidas preventivas, que incluem a revisão e a readequação de projetos até a implementação do sistema de alerta sonora. No mesmo mês de dezembro foi promovido treinamento para preparar a comunidade local para lidar com emergências. Para tanto, foi conduzida uma emergência simulada, permitindo que os moradores compreendessem os procedimentos a serem adotados em caso de uma emergência real.

#### **C.1.5 PARQUE CIENTÍFICO TECNOLÓGICO AUGUSTO SEVERO - PAX**

87. Em parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) foi inaugurado, em dezembro de 2022, o Parque Científico e Tecnológico Augusto Severo – PAX, voltado à promoção de polos de inovação e empreendedorismo. Foi investido um montante de R\$ 12,3 milhões, destinados às obras físicas e à aquisição de mobiliário, em terreno de 100 hectares com uma estrutura com 15 mil m<sup>2</sup> de área construída. **Projeta-se** que o Parque terá relevante função de fomentar três áreas de grande relevância para o desenvolvimento do RN: (i) energia (renováveis, petróleo e gás); (ii) saúde e (iii) indústria 4.0.
88. Estão em curso projetos e estudos elaborados pelo Governo do Estado para o setor de energias renováveis, como o projeto do Porto Indústria Verde - que vai oferecer infraestrutura para investimentos em produção de energia *onshore* e *offshore* e produção de hidrogênio e amônia verde.
89. Em 2023 foram abertos editais para atração de empresas e de *startups* para incubadora, com a meta de ocupação de metade das salas neste primeiro ano de operação e com a totalidade a ser **atingida em 2025**.

#### **C.2. MELHORIA DOS SERVIÇOS PÚBLICOS**

90. O Projeto irá apoiar ações voltadas à melhoria da qualidade e do acesso dos serviços públicos essenciais (ou seja, saúde, educação e segurança), priorizando os territórios mais vulneráveis do Estado de acordo com a estratégia de focalização e desenvolvimento regional.

#### **SAÚDE**

91. Com foco na redução das desigualdades regionais e no fortalecimento da Saúde, um dos principais serviços públicos para a população, o Projeto implementou diversas ações, de fortalecimento de 3 redes prioritárias: (i) Atendimento Materno-Infantil; (ii) Oncologia; e (iii) Emergências.

92. Foram iniciativas desde remodelação de protocolos das unidades de Saúde, compra de insumos e equipamentos, capacitações, até a reforma de hospitais e unidades de Saúde, encerrando com a construção do maior equipamento do Estado neste setor, o Hospital da Mulher, em Mossoró. Pode-se referenciar os principais resultados no setor de saúde.
93. **Hospital da Mulher Parteira Maria Correia** - construído em Mossoró, foi a maior intervenção viabilizada pelo acordo de empréstimo, com a aplicação de R\$ 134 milhões, em obras e equipamentos. Devido a entraves na execução e necessidade de readequação do Projeto, a obra ficou paralisada com 27,87% de execução, desde agosto de 2019. Em abril de 2021, a obra civil foi retomada, tendo sido o ambulatório entregue à Sesap em dezembro de 2022. O Hospital está funcionando parcialmente, mas com potencial para atender pacientes de mais de 60 municípios e a expectativa é de 20 mil atendimentos/ano, desde que atraia e capacite os profissionais de saúde necessários aos atendimentos. Estarão disponíveis 163 leitos (118 de internação e 45 para outros serviços, como urgências) e a unidade terá assistência ambulatorial, pronto-socorro, UTI, salas de parto humanizado, banco de leite humano e serviços de suporte às mulheres vítimas de violência.
94. **Protocolo de Atendimento Materno Infantil** – viabilizado pelo Projeto, o Protocolo da Assistência Materno Infantil do Estado do Rio Grande do Norte, foi elaborado um manual de condutas clínicas abordando temas relevantes para a prevenção das morbimortalidades maternas e infantis, lançado em maio de 2015. O Protocolo permitiu a parametrização de condutas médicas atualizadas e padronizadas, acessível aos profissionais que militam na área ginecológico-obstétrica, desenvolvidas a partir de critérios técnicos e científicos de eficácia e efetividade que dão a garantia ao paciente de que ele terá um atendimento seguro, com cuidados assistenciais e condutas diagnósticas e terapêuticas pré-definidas,
95. **Maternidades** – o Projeto realizou investimentos em 40 maternidades nos municípios de Natal, Parnamirim, São Gonçalo do Amarante, Extremoz, Macaíba, São José de Mipibu, Goianinha, Santo Antônio, Nova Cruz, Mossoró, Apodi, Caraúbas, Areia Branca, Ceará-Mirim, João Câmara, Macau, Lajes, Currais Novos, Santana do Matos, Jucurutu, Caicó, Parelhas, São Paulo do Potengi, Santa Cruz, Alexandria, Almino Afonso, Pau dos Ferros, São Miguel, Assú e Angicos. Mais de 20 unidades materno-infantis foram reformadas e estruturadas no Estado, a partir de adequações exigidas pelo Governo Federal, a fim de que todas funcionem dentro do padrão estabelecido pela Rede Cegonha. Dentre as adequações, foram trabalhados protocolos para o pós-parto humanizado, favorecendo o contato direto entre mãe e filho logo após o nascimento. As enfermarias foram adaptadas para banho de recém-nascidos, em pias de granito e com duchas aquecidas, e os banheiros, recuperados. O Governo do RN também adquiriu os equipamentos como camas, balanças, escadinhas, berço de acrílico e poltronas reclináveis.
96. **Leitos de UTI Neonatal** - Com foco na melhoria da rede materno infantil da Saúde estadual, o Governo do RN aplicou R\$ 5,3 milhões em reforma, projeto e aquisição de equipamentos para o Hospital Maria Alice Fernandes (HMAF), situado no Conjunto Parque dos Coqueiros, Zona Norte de Natal. A intervenção, concluída em dezembro de 2020, abrange a ampliação do hospital com a construção de um bloco para implantação das UTIs Neonatal e Pediátrica, além da aquisição de equipamentos para aparelhar 15 novos leitos das unidades do setor neonatal. Em maio de 2020 também foram adquiridos equipamentos de quatro novos leitos de UTI neonatal do Hospital Coronel Pedro Germano, o Hospital da Polícia Militar, em Natal. O investimento de R\$ 64 mil veio para fortalecer a rede de atenção materno infantil em conjunto com as ações da Rede Cegonha. Entre os equipamentos que compõem os quatro leitos de UTI, estão também um cardioversor com monitor, dois negatoscópios, nove reanimadores manuais adultos (ambu), um otoscópio adulto, dois carros hospitalares para curativo inox, 20 mesas cabeceiras, 20 poltronas reclináveis e um carro de emergência.
97. **Hospitais de Urgência e Emergência** - sete hospitais regionais foram beneficiados com obras de reforma e ampliação nos municípios de Santo Antônio, São José de Mipibu, João Câmara, São Paulo do Potengi, Caicó, Assú e Pau dos Ferros. Estas unidades receberam adequações nas portas de urgência e emergência para utilização do modelo de classificação de risco (Protocolo de Manchester), além de aquisição de equipamentos. A partir de análises feitas em reuniões com os gestores das unidades, foram definidos os equipamentos hospitalares necessários de acordo com a demanda e perfil de cada unidade, de forma a promover qualidade e celeridade nos atendimentos de urgência e emergência no interior do Estado, evitando assim que os potiguares se desloquem à Natal – RN para serem atendidos.
98. **Centros Oncológicos de Referência** - com foco na possibilidade da cura dos casos de câncer por meio de diagnósticos precoces, foram adquiridos equipamentos para os Centros de Referência de atenção à mulher em Oncologia nos municípios de São Paulo do Potengi e João Câmara.

99. **Laboratório de Anatomia e Citologia Patológica** - O Laboratório de Anatomia Patológica, localizado em Natal, tem como principal função agilizar os exames de diagnóstico para tratamento oncológico, com destaque para o câncer de colo de útero e de mama. As obras civis foram paralisadas em outubro de 2019, em função das especificidades relativas aos equipamentos e à instalação do sistema de refrigeração. Superado o entrave, a obra foi retomada e finalizada em setembro de 2020. Foram investidos R\$ 5,9 milhões na aquisição de equipamentos e nas obras civis. Com a capacidade de realizar 110 mil exames por ano, o equipamento alinha o Estado à sua efetiva obrigação como controlador da qualidade dos exames citológicos, facilitando os fluxos, de forma que doenças sejam diagnosticadas no tempo ideal para o início do tratamento. Novos exames, como imunohistoquímica e biópsias guiadas por agulhamentos, passam a ser disponibilizadas em um ambiente arquitetonicamente inovador e de tecnologia avançada para a Saúde Pública. Estimasse que para o funcionamento pleno, o equipamento passará por readequações.
100. **Capacitação de Profissionais nas três Áreas de Atuação** – foram oferecidos cursos e treinamentos aos profissionais de saúde com recursos do projeto, que incluíram (i) capacitação em Suporte Avançado de Vida em Cardiologia – ACLS, para a qualificação de profissionais de saúde em cuidados intensivos (nov./2014); (ii) assistência ao pré-natal com ênfase em acolhimento em classificação de risco para a qualificação de profissionais de saúde em assistência pré-natal (abr./2016 a nov./2016; de out./2016 a jan./2017; de ago./2017 a dez./2017); (iii) protocolo de Atenção Materno Infantil do Rio Grande do Norte para a qualificação de profissionais de saúde para implantação de protocolos de atendimento (jul./2016 a nov./2016 e de jul./2017 a ago./2017); (iv) atenção à Saúde da Mulher em Serviços de Oncologia para a qualificação de profissionais de saúde em ações de diagnóstico e controle oncológico (nov./2019); (v) capacitação para implantação do Protocolo Estadual de Atenção Materno Infantil com o treinamentos de profissionais de saúde da rede de atenção materno-infantil (nov./2019 à fev./2020). Além dessas capacitações há estreita relação entre a UFRN e o Hospital da Mulher, em Mossoró.

## EDUCAÇÃO

101. Com o objetivo de garantir que todas as crianças no Rio Grande do Norte tenham acesso à educação de boa qualidade, o Projeto apoio a estratégia do Estado para a Educação através do financiamento das seguintes ações de melhorias da infraestrutura física e pedagógica:
102. **Construção e reforma de escolas** - foram ampliadas e reformadas 40 escolas e construídas seis escolas de campo, estrategicamente localizadas para atender alunos das zonas rurais dos municípios. Nessas duas ações, foram investidos R\$ 104,5 milhões e são esperados impactos significativos no sistema educacional potiguar. Originalmente o projeto previu a reforma e ampliação de 95 escolas e a construção de 10 escolas.
103. **Programa de Padrões Mínimos para as Escolas** – parâmetros produzidos pela própria equipe técnica da Secretaria Estadual de Educação (SEEC) contendo informações quanto aos padrões mínimos referenciais para ambientes escolares, aplicáveis tanto às construções quanto às reformas e ampliações, contempla critérios técnicos para o desenvolvimento de um projeto/modelo escolar “ideal”, a ser executado em modelo padrão, à exceção da implantação, nas mais diversas regiões do estado. Tais padrões, além de assegurar um espaço educacional digno, prevê mecanismos voltadas à utilização consciente dos recursos naturais, incluindo a relação direta com a utilização de fontes naturais renováveis, como a utilização de placas fotovoltaicas para gerar energia; sistema de tratamento de esgoto com reaproveitado para rega de jardins e limpeza de áreas externas; sistema de reuso de águas pluviais; ambientes arejados e com ventilação natural cruzada, bem como abundantemente iluminados por fonte natural.
104. **Aquisição de Equipamentos e mobiliários** Essas escolas também contaram com investimentos em equipamentos e mobiliários, no valor de R\$ 38,7 milhões, beneficiando cerca de 20 mil alunos da rede pública estadual, em 35 municípios. Tais escolas estão atendendo uma demanda reprimida, gerando impactos sociais e ambientais positivos, oferecendo uma educação de qualidade, suprimindo as necessidades da comunidade, sem comprometer o futuro das próximas gerações.
105. **Implementação do Projeto de Inovação Pedagógica (PIP)** Foram executadas as três edições do Projeto de Inovação Pedagógica (PIP) que tem como objetivo reduzir as taxas de abandono, evasão e melhorar a aprendizagem dos alunos da rede pública estadual, do 4º, 5º e 6º anos do Ensino Fundamental e da 1ª série do Ensino Médio. Para tanto, cada escola elaborou seu projeto e recebeu recursos via caixas escolares através de subprojetos firmados entre as escolas e o Projeto Governo Cidadão. Embora esteja abaixo da meta estabelecida inicialmente, ao total foram investidos R\$ 13 milhões para beneficiar 397

escolas e 176 mil jovens, com a produção de pesquisas científicas e outras experiências pedagógicas exitosas que abrangeram desde componentes de cultura e arte à matemática, mídias digitais e leitura. Na Avaliação de Impacto realizada pelo DIME/Banco Mundial para o PIP 2ª edição constatou-se que as escolas beneficiadas apresentaram um aumento de 13% na aprovação dos alunos; uma melhoria de 6% nas competências sócio emocionais em atividades relacionadas ao aprendizado; e ainda 5% na melhoria da aprendizagem em português e matemática. Além do avanço no aprendizado, houve redução na repetência e na rotatividade dos professores das escolas participantes do PIP.

106. **Alfabetização de jovens e adultos agricultores** – investimento inovador que beneficia pessoas de comunidades indígenas e quilombolas por meio do Projeto de Alfabetização com Qualificação Social e Profissional Educação no Campo. Com 100 turmas, cada uma delas com um alfabetizador e um técnico agrário, o Governo Cidadão beneficiou cerca de 2.500 trabalhadores do campo, em 29 municípios, aplicado uma metodologia que articula os ‘saberes’ de suas vivências aos de qualificação social e profissional. Além disso, visa o desenvolvimento sustentável e é capaz de promover a inclusão social e econômica das famílias da área rural beneficiárias. O Projeto inicialmente previa alfabetizar cerca de 12.500 trabalhadores.
107. **Apoio à Rede de Educação Técnico-Profissional para Inclusão Produtiva** – a Fundação Carlos Alberto Vanzolini (FCAV), elaborou um mapeamento das principais atividades econômicas nos setores da economia localizados nos territórios da cidadania e/ou rurais do Rio Grande do Norte, visando identificar as demandas e as ofertas potenciais de Educação Profissional Técnica de Nível Médio nas diversas regiões do Estado. A partir dessas informações foi preparado o Plano Estratégico e Operacional de Implementação da Educação Profissional e Técnica, desenvolvido em processo colaborativo com os profissionais de Educação Profissional e Técnica da rede estadual, explicitando as metas, os indicadores, assim como indicando as fases do processo de implantação.
108. **Fomento à agricultura familiar para inserção ao Programa Nacional de Alimentação Escolar-PNAE** – a aquisição dos produtos da agricultura familiar para preparação da alimentação escolar oferecida aos estudantes tem sido fortalecida pelas políticas públicas no âmbito nacional, razão pela qual o Projeto apoiou a demanda no estado do Rio Grande do Norte. A ação teve como objetivo realizar oficinas de atualização para os profissionais da rede de educação estadual, para o fortalecimento do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), que preconiza aquisição de mínimo de 30% dos alimentos oriundos da agricultura familiar. Foram realizadas 39 oficinas para gestores escolares, atingindo 100% das escolas da rede estadual de ensino. Como resultados da ação houve a elevação do percentual de aquisição da alimentação escolar através da agricultura familiar, apesar das dificuldades apresentadas pelos agricultores familiares para acesso ao selo de certificação dos seus produtos.
109. **Implementação do Programa de apoio sistemático aos municípios** – entre os resultados alcançados na ação, merecem destaque os seguintes aspectos: implantação do programa de articulação entre sistemas de ensino denominado SEARN, representação de 77% dos municípios potiguares no processo de elaboração do documento de articulação entre as redes; implementação e consolidação dos Sistemas de Ensino Articulados do Rio Grande do Norte/SEARN por meio de ações como Diretrizes e Matrizes curriculares do RN, e fortalecimento do convênio do transporte escolar e calendário escolar articulado entre as redes estadual e municipal.
110. **Diretrizes e Matrizes Curriculares Pedagógicas da Rede Estadual de Educação Básica** – a matriz curricular unificada para a adoção na rede estadual de ensino do RN foi encaminhada ao Conselho Estadual de Educação e estão sendo implantadas, marcando a educação potiguar como parâmetro para o ensino nas escolas públicas e privadas do estado, orientando os educadores quanto às competências e habilidades a serem desenvolvidas em sala de aula.
111. **Desenvolvimento e Implantação do Sistema de Avaliação da Educação Básica** – O Projeto financiou a elaboração desse Sistema como instrumento de avaliação e, com base em seus resultados, nortear as ações do Estado com relação às melhorias que devem ser aplicadas no ensino público.

## SEGURANÇA PÚBLICA

112. Os investimentos financiados pelo Projeto foram voltados à área preventiva, com um significativo aporte em tecnologia da informação e comunicação. Assim, foram feitas diversas aquisições e entregas de equipamentos de TI, no valor de R\$ 14,8 milhões, com o objetivo de suprir a SESED com o suporte tecnológico necessário para garantir à produtividade dos diversos setores constituintes. Foram destaques para as seguintes conquistas: (i) a conclusão do sistema de videomonitoramento da

região metropolitana de Natal que, integrado ao CIOSP, proporcionando vigilância 24 horas por meio de câmeras nas áreas de maior criminalidade; (ii) a aquisição de um datacenter e treinamentos da equipe de TI, no valor de R\$ 3,2 milhões, que proporcionaram à equipe da Secretaria da Segurança Pública e da Defesa Social (SESED) um ambiente computacional capaz de suprir a demanda atualmente existente, auxiliando no policiamento preventivo; (iii) a ampliação e atualização da rede de rádio do Centro Integrado de Operações de Segurança Pública do Estado e aquisição de rádios móveis digitais, com um investimento total de R\$ 11 milhões. A partir dessa ação, foi observado que o Programa de Rastreo de Viaturas atingiu um total de 230 unidades móveis rastreadas dentro do Estado (Natal e Mossoró, com 100% da frota rastreada); (iv) a digitalização de parte do acervo civil e criminal, laudos de Criminalística e IML do Instituto Técnico-Científico de Polícia (ITEP), minimizando a perda de documentos por arquivamento incorreto; bem como ações de prevenção à violência, com aquisição de equipamentos para Coordenadoria da Defesa dos Direitos da Mulher e das Minorias – CODIMM, o Programa de Erradicação as Drogas (PROERD) e o Ronda Cidadã/Integrada, no valor de R\$ 5,1 milhões; (v) um sistema de proteção contra descargas atmosféricas da SESED, além de construir as redes internas de cabeamento estruturado na rede de dados da Secretaria, o que totalizou mais R\$ 3,2 milhões em recursos aplicados; e (vi) as capacitações e treinamentos para os servidores públicos que atuam nas diversas áreas da Segurança Pública Preventiva, de forma a garantir uma ação mais eficiente e segura, para minimizar os riscos aos próprios agentes de segurança e à sociedade como um todo.

### **C.3. MELHORIA DA GESTÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS**

113. O objetivo deste componente é proporcionar apoio técnico e financeiro nas ações setoriais prioritárias que fazem parte da estratégia do Governo para promover a modernização da gestão do setor público em setores estratégicos do Estado, a fim de reforçar a eficiência e a eficácia do orçamento central, finanças e processo de planejamento e gestão, bem como na prestação de serviços públicos da saúde, da educação e da segurança pública. Está organizado em três subcomponente: (i) Planejamento Integrado e Orientado para Resultados e gerenciamento Orçamentário e Financeiro; (ii) Modernização das Instituições Estaduais Prioritárias e dos Sistemas Administrativos; e (iii) Gestão Estratégica e Eficiente dos Recursos Humanos e de Ativos.
114. **Projeto de Modernização da Gestão Pública do Governo do RN** – Lançado em 2015, teve como objetivos específicos estabelecer uma visão de longo prazo, com horizonte para 2035, que norteasse a modernização da gestão para uma administração eficiente das contas públicas; estruturasse e detalhasse uma carteira de projetos estratégicos de apoio à implantação dessa nova visão; implantasse estruturas administrativas inovadoras para alcançar e manter um equilíbrio fiscal sustentável e ampliasse a capacidade de entregar mais e melhores obras e serviços à população do Estado. A iniciativa teve recursos do Banco Mundial.
115. Foram definidos três eixos do plano de trabalho: (i) Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento; (ii) Modelagem de Processos para Resultados; e (iii) Diagnóstico e Realinhamento da Estrutura Organizacional do Governo.
116. Em 2015, cinco consultorias foram contratadas para atuar nas secretarias de Planejamento e Finanças (Macroplan Prospectiva, Estratégia & Gestão, na elaboração e monitoramento do PPA Participativo); Saúde (TGI-Consultoria em Gestão, responsável pelo planejamento estratégico da Secretaria de Saúde Pública); Tributação (Ernest Young, responsável pelo planejamento estratégico da Secretaria de Tributação) e Turismo (Solimar International, consultoria do Plano Estratégico e Marketing de Turismo).

#### **E.1 PLANEJAMENTO DO ESTADO**

117. **Planejamento e Gestão Orçamentária e Financeira** – Na busca pelo desenvolvimento do Estado, o Governo do Rio Grande do Norte adotou o Projeto Governança Inovadora com foco no fortalecimento da capacidade de gestão. O projeto foi iniciado em 2015 como uma alternativa baseada no planejamento estratégico diante do cenário frágil pelo qual a economia potiguar passava, visando a erradicação da pobreza extrema, promovendo maior integração regional, inclusão produtiva e acesso a serviços públicos. Objetivos específicos: (i) Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento, contendo uma visão de longo prazo; (ii) Modernização da gestão pública do Estado por meio da revisão de processos; (iii) Modernização da gestão pública do Estado por meio da adoção de uma nova estrutura organizacional que suporte a implementação da agenda estratégica definida; e (iv) Contratualização resultados para o alcance dos objetivos estratégicos. Grupo de Trabalho – o Estado constituiu um Grupo Gestor responsável por facilitar a articulação da referida empresa com o conjunto das secretarias, organizações e representantes do Estado. O Grupo de Trabalho também teve papel fundamental na discussão dos produtos desenvolvidos pela consultoria,

propiciando melhor alinhamento entre os mesmos e as necessidades do Estado. De forma análoga, o Estado constituiu um Grupo Técnico, com representantes dos diversos órgãos dos poderes públicos do Estado do Rio Grande do Norte com vistas a repassar metodologias e conceitos de gestão para resultados e, a partir disso, solidificar o aprendizado no âmbito de cada um dos órgãos envolvidos.

118. **Elaboração do Plano Plurianual 2016-2019** – para a gestão com a participação social, transparência, ousadia e respeito a todos os norte-rio-grandenses, o Governo do RN buscou, por meio do Projeto Governo Cidadão, criar mecanismos para exercer uma governança voltada à eficiência da máquina pública, mas de forma a enxergar a sociedade como parceira, dividindo as responsabilidades de uma gestão propositiva e democrática. O Plano Plurianual Participativo, de 2016-2019, foi um marco no Rio Grande do Norte. Pela primeira vez na história, um Governo convocou a sociedade a participar das decisões sobre o futuro do Estado. Coube à gestão entender que ‘dar voz ao cidadão’ vai além da mera retórica.
119. **Planejamento e Implantação das Centrais do Cidadão** – o Projeto contratou estudos para a elaboração de um plano estratégico e para a definição do realinhamento organizacional das Centrais do Cidadão, de maneira a permitir a identificação dos principais gargalos existentes na prestação dos serviços, bem como a elaboração de um modelo de gestão que possa garantir a sustentabilidade destes. Os estudos foram realizados de forma participativa e tiveram acompanhamento de Sethas. As reformas e construções das 22 centrais do Cidadão foram planejadas a partir deste trabalho, sendo 16 novas unidades construídas em terrenos próprios e seis reformas e ampliações nos imóveis que já eram de propriedade do Estado, passando pela padronização física, visual e de serviços.
120. **Modelagem da Folha Salarial, Modelagem Fiscal e Previdenciária** – visando apoiar a SEPLAN na análise salarial do Estado e propor medidas efetivas para promoção da sustentabilidade financeira, foi realizado um diagnóstico abrangendo, como principais produtos: preparar os bancos de dados para análise, incluindo a identificação de inconsistências de dados, criação de variáveis, formatação e documentação dos conjuntos de dados; desenvolver código estatístico para análise de dados e produzir tabelas de resultados, incluindo estatística descritiva, análise de regressão e outras análises de dados e diagnósticos; produzir figuras/dados/números sobre vários aspectos da folha de pagamento no RN; e realizar as análises estatísticas e projeções econométricas. Para o equilíbrio das contas públicas, por meio de um salarial. Complementarmente, foi realizado um trabalho integrado e coordenado por especialistas do Banco Mundial que, com a ajuda de outros profissionais da equipe técnica da SEPLAN, realizou análise detalhada do sistema de pensões do Estado, usando a ferramenta e metodologia de modelagem PROST, desenvolvida pelo Banco Mundial. Para a Modelagem Fiscal foi contratada uma consultoria especializada que realizou uma análise aprofundada da situação fiscal do Estado, a partir da qual foram sugeridas medidas para o controle dos gastos e melhoria as receitas, abordando os problemas estruturais identificados no diagnóstico.
121. **Desenvolvimento e Complementação do Sistema de Administração Financeira do Estado** – a implantação do Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal do Estado do Rio Grande do Norte (**SIGEF/RN**) modernizou a gestão física, orçamentária, financeira e contábil do Governo. Valor do investimento: R\$ 6,9 milhões.
122. **Ferramenta para Monitoramento de Programas e Projetos Estratégicos** – aquisição de *software* de monitoramento e gerenciamento de programas, ações e projetos governamentais. Essa aquisição auxilia nas tomadas de decisões durante a execução dos investimentos do Estado, contribuindo para o alcance dos compromissos estabelecidos no plano de governo. Valor da aquisição: R\$ 1,25 milhão.

## **E.2 MODERNIZAÇÃO DA INFRAESTRUTURA INSTITUCIONAL**

123. As iniciativas para prestação de serviços de forma mais eficaz e eficiente objetivam a melhoria da qualidade de vida da população potiguar. Vão desde construções e reformas de **Centrais do Cidadão e Postos de fiscalização** à melhoria da infraestrutura institucional do Estado.
124. **Centro Administrativo do RN** – construído e inaugurado entre os anos de 1971 e 1975, durante a gestão do governador Cortez Pereira, com o intuito de reunir todo o Poder Executivo do RN em um único lugar, o Centro Administrativo do Estado, localizado entre os bairros de Lagoa Nova e Candelária, engloba 11 prédios com diversos órgãos da administração direta e indireta. A estrutura antiga e desgastada, não atendia às necessidades contemporâneas da administração do estado. O complexo foi reformado com mudanças que vão desde a revitalização das fachadas à construção de novos acessos, passando pela drenagem e pavimentação em toda a sua extensão. O investimento foi de R\$ 38 milhões.

### E.3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E DE ATIVOS

125. **Auditoria da Folha de Pagamentos** – o Projeto financiou serviços na folha de pagamento estadual para uma melhor gestão do setor público. A partir de relatórios da auditoria, foram detectadas irregularidades e inconsistências que foram corrigidas. Somente entre os meses de agosto e setembro de 2016, foram economizados R\$ 16 milhões na folha de pagamento de pessoal.
126. **Auditoria de Contrato de Terceiros** – O serviço de auditoria dos contratos de terceiros (funcionários terceirizados das áreas meio e finalística), vigentes ou assinados a partir do ano de 2015, objetivou otimizar a gestão dos contratos de terceirização e consequentemente contribuir para a redução das despesas correntes. Valor do investimento: R\$ 1 milhão.
127. **Implantação de Datacenter**- O Projeto adquiriu um Datacenter Container para a SEAD, no valor de R\$ 4,4 milhões. Por meio da instalação desse Datacenter e da capacitação dos servidores, foram criadas condições ideais para o aperfeiçoamento das atividades de TI, contribuindo para a melhoria da segurança e qualidade do gerenciamento do sistema e armazenamento de dados do Estado.
128. **Levantamento e Registro do Patrimônio Imóvel do Estado** – O Projeto promoveu o levantamento de seu patrimônio imobiliário do Estado entre 2018 e 2020. Foram cadastrados aproximadamente 3.450 imóveis pertencentes ao patrimônio do Executivo Estadual que não se encontravam nas bases de dados oficiais, com investimento R\$ 7,2 milhões. A necessidade de regularizar e registrar os próprios imóveis surgiu a partir de uma mudança na legislação da contabilidade pública, que a partir de 2019 obriga todas as unidades da Federação a incluir em seus balanços contábeis os valores de seus bens. Além disso, assim como muitos outros estados, o RN chegou a perder recursos que poderiam ser aplicados na construção de hospitais ou escolas, por exemplo, porque não possuía a documentação dos terrenos.
129. **Solução Integrada de Informação Analítica para a Administração Estadual** – O Projeto financiou a definição de política de RH e implementação de modelo de contratualização de resultados, de nível 2, um investimento de R\$ 3,7 milhões. Essa ação está pautada na necessidade de implantar uma nova Política de Recursos Humanos voltada para resultados, em que aumentaria substancialmente a capacidade de gestão pelo Governo. No entanto, sabe-se que essa nova política não será por si só suficiente para assegurar a correção e/ou a unificação da legislação de pessoal, mas seria o começo de um Novo Estado, voltado para a valorização e qualificação dos seus servidores.
130. **Solução Online de Licitação (SOL)** – Este aplicativo foi concebido para permitir que associações e cooperativas beneficiárias de investimentos realizem todo o processo de compras online e de modo eficiente e competitivo, garantindo mais transparência, agilidade e segurança. A ferramenta utilizou a tecnologia blockchain, que protege todos os dados e transações contra adulteração, conferindo segurança a todos os processos. Foi criado para ser usado nas licitações das associações e cooperativas da agricultura familiar, que passou a ser usada em outras áreas do Projeto. Além dos benefícios da transparência nos trâmites, da rapidez e da ampla divulgação das licitações, colocando toda e qualquer empresa que esteja dentro dos requisitos necessários em pé de igualdade, o sistema promove a imutabilidade de dados e a integridade das transações, uma vez que possibilitamos o acesso de todos os dados das tramitações às instituições que fazem parte da rede do bloco. Também é importante destacar que os Apps Candeeiro Digital e SOL do RN são integrados com o SMI – Sistema de Gerenciamento e Monitoramento de Informações.
131. **Integração entre sistemas e o Sistema de Monitoramento e Informação do Projeto (SMI)** – O SMI é o sistema oficial de informações do Projeto, ambiente no qual é possível cadastrar nativamente uma grande quantidade de dados. Todo o volumoso processo de subprojetos é controlado quase que exclusivamente por esse sistema, que também gere atividades administrativas, como solicitação e controle de diárias, eventos, e controle patrimonial. Além desses dados nativos, há uma extensa integração com diversos sistemas, tais como: protocolo net, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), Sistema de Integração de Administração Financeira (SIAF) e Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal do Estado do Rio Grande do Norte (SIGEF/RN). O SMI está integrado ao STEP - “Systematic Tracking of Exchanges in Procurement” do Banco Mundial.
132. **Candeeiro digital** – O Projeto permitiu desenvolver em 2019 o Candeeiro Digital, um aplicativo para smartphone que permite o acompanhamento regular dos diversos Subprojetos em execução, buscando mais transparência e permitindo que beneficiários diretos e a população em geral pudessem acompanhar o progresso dos seus investimentos.
133. **Click Governo Cidadão** – O Projeto disponibilizou em 2021 uma ferramenta de acompanhamento online dos investimentos viabilizados, com recursos do empréstimo junto ao Banco Mundial, nos 163 municípios do Estado. No aplicativo é possível

selecionar a cidade, o território e as áreas de benefício, com o detalhamento das ações que estão em andamento, as concluídas e as licitadas na localidade e o volume de recurso aplicado.

134. **Link sobre o Hospital da Mulher** – Para ampliar o acesso da população em geral ao andamento das obras do Hospital da Mulher, o Projeto criou, em 2021, uma ferramenta que concentra todas as matérias jornalísticas publicadas sobre a obra. A ferramenta continua ativa e pode ser acessada no [www.governocidadao.rn.gov.br](http://www.governocidadao.rn.gov.br).

#### **C.4. INDICADORES E METAS**

Ver quadro às páginas seguintes

#### **C.5. ANÁLISE DA ADEQUAÇÃO DOS INDICADORES DE RESULTADOS**

Ver quadro às páginas seguintes

### **D. FATORES-CHAVE QUE AFETARAM A IMPLEMENTAÇÃO E O RESULTADO**

#### **D.1. FATORES CHAVE DURANTE A PREPARAÇÃO**

##### **DESAFIOS E RISCOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO**

135. **Desafios detectados inicialmente:** (i) gestão e coordenação claras, para garantir uma implementação adequada; (ii) identificar claramente as despesas elegíveis na matriz de investimentos, no plano de aquisições e seus respectivos requisitos de aquisição; (iii) acompanhar os indicadores de produtos e resultados e suas metas anuais; (iv) rever a capacidade de implementação de cada um dos órgãos envolvidos e como isso pode vir a afetar o cronograma de implantação do projeto, sobretudo com relação às interfaces das três esferas governamentais no cuidado à saúde e na garantia da segurança pública.
136. **Riscos identificados na fase de preparação, conforme o PAD:** falta de familiaridade com os procedimentos do Banco Mundial (fiduciários e de salvaguardas); (ii) necessidade de cessão de pessoal regular como especialistas para as atividades de financeiras do projeto; (iii) mudança de prioridades governamentais ao longo da implementação do projeto pode desviar a atenção das atividades propostas; e, (iv) a fragilidade da gestão dos serviços de saúde, da formação do quadro de profissionais e da destinação dos recursos financeiros face à integralidade defendida pelo SUS dos três níveis de governo<sup>4</sup>; (v)

##### **OPORTUNIDADES E ALINHAMENTO ÀS ESTRATÉGIAS DO ESTADO ADERENTES AO GOVERNO FEDERAL E AOS ODS MUNDIAIS**

**Determinação em enfrentar os desafios:** (i) constituição de equipes multissetoriais; (ii) plano de capacitação; (iii) controle social; (iv) qualificação inicial de profissionais satisfatoriamente capacitados e possibilidade de contratação de consultores individuais para reforço das equipes; (v) previsão da contratação de consultorias para o desenvolvimento de estudos, planos e mapeamentos necessários à implantação das ações e atividades subsequentes previstas; (vi) missões de supervisão do Banco Mundial, incluindo apoio à adoção das diretrizes operacionais do Banco

#### **D.2. FATORES CHAVE DURANTE A IMPLEMENTAÇÃO - ENTRAVES**

137. **Atenção à saúde** – atingimento parcial dos resultados esperados e redução das metas, sobretudo em função de um conjunto de fatores, entre os quais se destacam: (i) atraso nas obras de reforma ou de ampliação e contratempos na aquisição de equipamentos (processos licitatórios) e nas obras de grande porte, enfrentamento de questões complexas, com delongas na solução, paralisação dos serviços, alteração nas normas e regulamentos durante a implantação que exigiram retrabalho, entre outros entraves; (ii) alternância dos secretários estaduais (oito gestores) e das equipes; (iii) aumento imprevisto dos procedimentos, sobretudo hospitalares, em razão da pandemia do Covid-19, decorrendo a alteração da prioridade das ações programadas e a alocação de recursos financeiros para as redes apoiadas pelo projeto; (iv) relações políticas e técnicas instáveis, com possíveis consequências na redução da meta de cinco para dois CROs e pelas dificuldades de operacionalização desses dois centros implantados;
138. Na Rede Oncológica a dependência da contrapartida do município em dispor da infraestrutura para os CROS e questões políticas de relacionamento, entre município e estado foram responsáveis pela redução do número de unidades, inicialmente cinco foram previstas e ao final, somente dois CROS foram viabilizados. As dificuldades já haviam sido identificadas no início do Projeto e apontadas no Relatório de Avaliação do Meio Termo de 2016.

---

4 CARTA CONSULTA, 2011; PORTARIA Nº 4.279/MS DE 2010, DO MINISTÉRIO DA SAÚDE, ESTABELECEU AS DIRETRIZES PARA A ORGANIZAÇÃO DAS REDES DE ATENÇÃO À SAÚDE NOS TERRITÓRIOS

139. A entrega das obras concluídas (reforma/ construção) apresentaram outro tipo de desafio relacionado, principalmente às dificuldades de disponibilização de recursos humanos, materiais e financeiros para a operacionalização, mesmo em unidades que já operavam (Maternidades e Pronto socorro) ou nas construídas (Hospital da Mulher e LAPAT/RN) com planos de implantações programadas por etapas. Este é um limitador crítico que afetou e afeta a plena operacionalização de quase a totalidade das unidades incentivadas pelo Projeto.
140. Houve limitações e fragilidades quanto ao processo de monitoramento no âmbito do Projeto como um todo, envolvendo Banco Mundial, Governo Estadual e os setores específicos. A saúde apesar de ter o acompanhamento dos indicadores, esse acompanhamento não era frequente nem sistemático, ocorrendo durante o tempo das missões do Banco Mundial. Isso afetou o processo de execução, que por vezes não conseguiu identificar os problemas, as causas e as necessidades de correções e ajustes estratégicos, necessários e importantes para redirecionamento do Projeto, de modo a obter melhores resultados.

### **D.3. BOAS PRÁTICAS E MELHORIAS**

141. **Inovações Tecnológicas e de Comunicações:** criação, aprimoramento e adoção de mecanismos que favoreceram o monitoramento e a gestão dos processos e das entregas das ações e atividades do Projeto. Destacam-se entre tais inovações, o SMI e o SIGEF, os apps SOL e Candeeiro digital; o SEI para a tramitação de expedientes, o apoio obtido pelo STEP, oferecido pelo Banco para licitações e contratos, entre outros. Além disso, foram adquiridos equipamentos de informática, hardware e software que deram suporte (iv.1) à “SESAP que modificou o sistema de regulação, criando o REGULA-RN, inicialmente na regulação dos leitos e depois para outros procedimentos, e o Mais Vacina”; (iv.2) à segurança pública com a instalação do data center e sala de situação; (iv.3) à fiscalização de , tanto fixa quanto móvel com aumento da arrecadação e integração por aplicativos aos postos móveis e à central; (vi.4) hardware e software para a modernização dos equipamentos e periféricos tanto dos órgãos instalados no Centro Administrativo, quanto aos parceiros, prefeituras, fornecedores, conveniados, contratados, supervisores de campo, ATER, associações e organizações sociais e demais agentes envolvidos. i) agilidade nas tramitações (digitais); (ii) otimização de prazos e recursos; (iii) transparência;
142. **Instruções Normativas e Manuais:** durante a implementação foram estabelecidas instruções de trabalho e administrativas, preparados manuais de gestão, planos revisão do MOP, Manual de Procedimentos de Convênios;
143. **Estudos e planos desenvolvidos:** plano estratégico de desenvolvimento, realinhamento organizacional e modernização administrativa (2015); Governança Inovadora: plano estratégico até 2035 (2016); plano de compromisso ambiental e social (PCAS); plano estratégico e de marketing turístico do Rio Grande do Norte (2016-2017); plano de desenvolvimento integrado do turismo sustentável – PDITS (2017) para os polos turísticos identificados; diretrizes para planos e projetos dos arranjos produtivos locais (2017); plano estratégico de articulação pedagógica Estado-Município (2019); estudo da recuperação das áreas sustentáveis à desertificação do Seridó (2019); estudo de eixos integrados de desenvolvimento (2019); estudos de planejamento das Centrais do Cidadão (2019); planos abreviados de ação de reassentamento para estradas apoiadas pelo projeto (2022); plano de comunicação e marketing (2021)

### **E. QUALIDADE DO MONITORAMENTO E DA AVALIAÇÃO (M&A)**

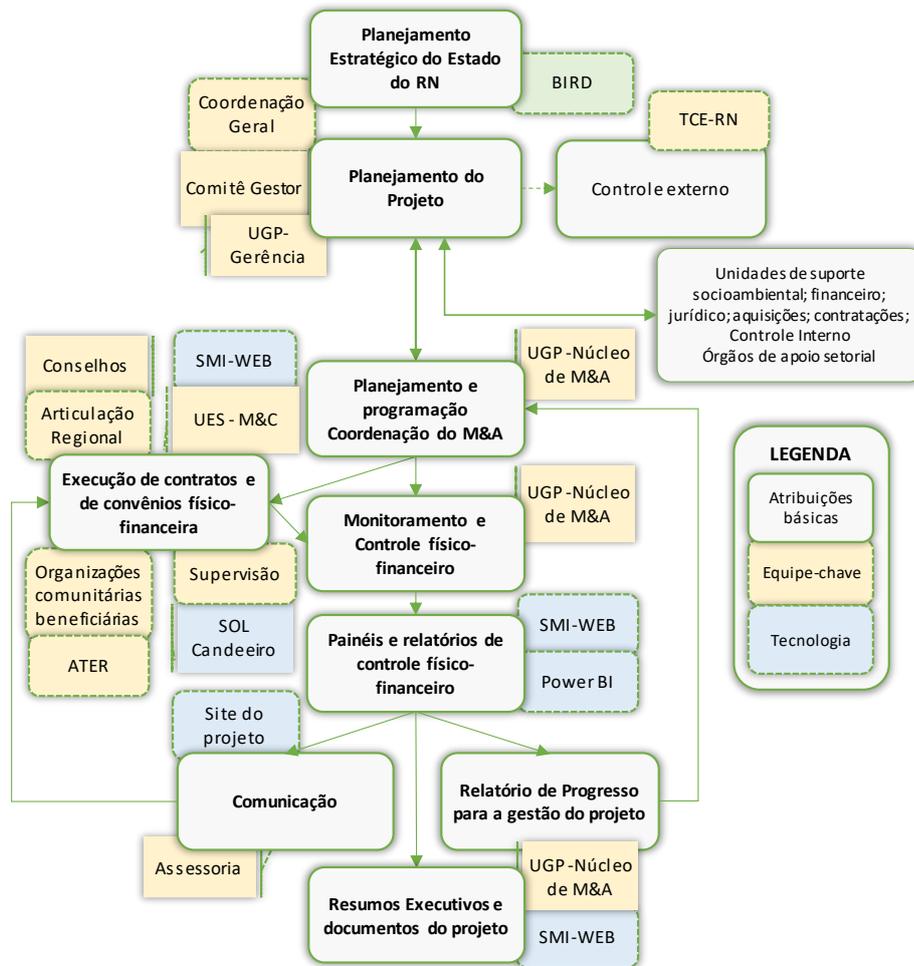
144. A Matriz de Indicadores de Resultados a nível dos objetivos de desenvolvimento do projeto (PDO) e intermediários ou de desempenho foram formuladas para suas metas no final da execução, ainda que contemplem marcos a serem atingidos a cada ano. Cientes que a matriz de indicadores deve ser concisa e assertiva, e não suficiente para monitorar e controlar um projeto dessa magnitude, adicionalmente, foram criadas métricas de seguimento visando retratar os avanços de cada produto e das entregas de forma a possibilitar a adoção de medidas corretivas e preventivas para acompanhar o ritmo da execução e os prazos dos cronogramas definidos. Para tanto, foram desenvolvidos sistemas de informação e comunicação que a partir do 2º semestre de 2016, paulatinamente, foram dotando o Projeto de mecanismos que possibilitaram ao M&A uma performance cada vez mais satisfatória.

#### **E.1. SUPERVISÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS**

145. Não se espera pelo final da implementação de um Projeto para se constatar se os seus objetivos foram atingidos; tampouco se dá por concluído o seu ciclo quando da alocação total dos recursos para ele estabelecidos. Neste sentido, é essencial lançar mão de três ferramentas fundamentais: **a supervisão, o monitoramento e a avaliação da evolução das ações durante a implantação**. As primeiras ampliam a capacidade de controle da UGP e das UES sobre o Projeto durante as etapas

intermediárias de sua execução, oferecendo oportunidades para o acompanhamento sistemático das atividades, de modo a subsidiar com insumos a avaliação do Projeto; esta, por sua vez, permite reflexões sobre os erros e acertos cometidos, através da análise dos resultados das ações implementadas, de modo a orientar as correções de caminhos e mudanças de estratégias, bem como a concepção de experiências posteriores. Ressalta-se o aprimoramento dos procedimentos com as inovações e a modernização dos mecanismos da tecnologia da informação, sobretudo o SMI-WEB e os aplicativos para uso, por meio do celular, especialmente, das comunidades beneficiadas, das ATERs e dos supervisores das obras em campo. O fluxo básico das informações é apresentado na **figura** a seguir.

FIGURA RN - 1 - MONITORAMENTO, CONTROLE E AVALIAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DO PROJETO – FLUXO BÁSICO DAS INFORMAÇÕES



Fonte: Anexo 53, MOP, 2021; UGP-Núcleo M&A - elaborado pelo Consórcio DS II

146. Destaca-se o papel dos **CMDSS** com relação aos subprojetos e seu papel no âmbito do Projeto. São responsáveis por apoiar a divulgação e o processo de seleção das organizações que poderão vir a ser apoiadas pelo Projeto; emitir parecer, com apoio da Emater local e/ou técnicos das UES, sobre a elegibilidade das organizações produtivas beneficiárias (subcomponente 1.2); acompanhar a implantação dos investimentos; **apoiar a UGP e UES** no monitoramento e avaliação da execução e operacionalização dos investimentos aprovados e acompanhar, em conjunto com os **Comitês de Acompanhamento das organizações beneficiárias**, as obras e os serviços financiados; participar da avaliação do Projeto nos municípios; participar de programas de capacitação; **fornecer à UES e UGP** todas as informações e dados sobre as manifestações de interesse recebidas, analisadas, aprovadas ou rejeitadas e quaisquer outros que sejam solicitados para permitir um adequado acompanhamento da implementação do Projeto; e articular-se com os demais Conselhos Municipais e Colegiados Territoriais no sentido de viabilizar a integração dos programas e projetos que visem o desenvolvimento regional.

## E.2 CONFORMIDADE AMBIENTAL, SOCIAL E FIDUCIÁRIA

As políticas de salvaguardas socioambientais abaixo discriminadas foram integralmente cumpridas na implantação das ações do Projeto.

QUADRO RE - 5 – POLÍTICAS DE SALVAGUARDAS APLICÁVEIS - PROGRAMA OPERACIONAL

(OP/ BP 4.01) Avaliação Ambiental	(OP/BP 4.11) Recursos Culturais e Físicos
(OP/BP 4.04) Habitats Naturais	(OP/BP 4.10) Povos Indígenas
(OP/BP 4.36) Florestas	(OP/BP 4.12) Reassentamento Involuntário
(OP 4.09) Controle de Pragas e Parasitas	(OP 4.37) Segurança de Barragens

## F. LIÇÕES E RECOMENDAÇÕES

147. **Planejamento Inicial** - Definir durante o planejamento inicial uma estrutura analítica do projeto (EAP) detalhada a nível dos pacotes de contratação e de ações do projeto, que conduza a correspondentes registros estruturados e sistemáticos da implantação de cada ação, de forma a evitar lacunas e divergências pelo uso, por diferentes atores, de informações não estruturadas. Nesse sentido, faltaram na fase de planejamento as instruções e procedimentos que disciplinassem para os executores a produção de tais registros, tanto das situações ex-ante como da evolução de cada ação.
148. **Avaliação econômico-financeira – instrumentais** – O Banco e o Governo devem estabelecer metodologias para capturar elementos/variáveis que servirão de base para a avaliação econômico-financeira do Projeto durante sua operação, apoiados em um Plano de Monitoramento robusto, que avalie todas as variáveis relevantes para o atingimento dos indicadores e dos objetivos ao longo da implementação. Sem este cuidado, é praticamente impossível realizar análise de contraponto entre as avaliações ex-ante e ex-post, o que ocorreu em diversos projetos do RN Sustentável.
149. **Saúde, Educação e Segurança** – Intervenções que requeiram o compartilhamento de processo decisório e a governança com outras esferas de governo, que não podem ser evitados só devem ser formulados tendo como condição a sua complementaridade aos programas dos sistemas nacionais. Os tempos, requisitos e condições são muito distintos, mas se houver opção por sua realização, devem ser compatibilizados na concepção das ações.
150. **Operação dos Ativos** – o planejamento das intervenções deve considerar a estrutura e os custos de operação dos ativos implementados, de forma a que sirvam aos objetivos a que se destinam. Nesse sentido, e para uma avaliação adequada dos impactos dos projetos implementados, sugere-se que o organismo financiador solicite, em seus contratos de empréstimo, a continuidade de monitoramento da operação dos ativos por pelo menos 1/3 de sua vida útil, de forma a que o tomador possa realmente aferir a relação benefício/custo obtida.
151. **Projetos de saúde futuros** - recomenda-se que se levem em consideração a diversidade da comunidade atendida, o seu território e os processos de saúde-doença que emergem dele, direcionando os serviços para atender as diferentes demandas, capaz de atendê-las com melhor qualidade e que incorporem, desde o início, um modelo gerencial colaborativo e inclusivo, promovendo uma cultura de comunicação aberta, colaboração entre todas as partes interessadas e adaptabilidade às mudanças.
152. **Colaboração entre o hospital e a universidade** para promover uma assistência médica avançada, bem como para o desenvolvimento de futuros profissionais de saúde altamente capacitados. A gestão compartilhada também contribui para a pesquisa e inovação em saúde. (relação do Hospital da Mulher e UFRN)
153. **Aspecto humano** – deve ser considerado na prestação de serviços de saúde, não apenas focando em aspectos clínicos, mas também na qualidade da interação com as/os usuárias/os e respeito às suas singularidades
154. **Aquisições e Licitações da área da saúde** – mudança no plano de aquisições com divisão dos equipamentos em blocos de acordo com a similaridade, possibilitando a realização de Consulta Pública para divulgação da licitação com potenciais fornecedores; discussão das especificações dos itens e dos requisitos para garantir a qualidade dos bens e a ampla concorrência.
155. **Projeto de Inovação Pedagógica (PIP)** – despertou os profissionais de educação a trabalharem com estratégias para propor projetos, elaborar o planejamento e a realizar as ações. A prática poderia ser repetida e aplicada a outras áreas.

156. **Avaliação de custo x benefício real** – Considerando que a análise econômico-financeira ou de benefício/custo de um projeto só pode ser feita após vários anos de operação, dentro de sua vida útil estimada, recomenda-se que os bancos que financiam tais projetos passem a exigir que sejam monitorados e avaliados pelo tomador durante pelo menos metade de suas vidas úteis para uma real avaliação de benefício/custo, incluindo cláusulas de execução pós encerramento pelo tomador vinculadas a retenção de uma parcela dos empréstimos.
157. **Recursos Humanos das Organizações Beneficiárias** – a transição para a gestão profissional requer apoio financeiro para processos de formação de pessoas e desenvolvimento de suas competências de gestão, para lidar com a complexidade e o porte dos empreendimentos. Nesse sentido, pode ser formulada uma agenda anual de formação de pessoal das organizações, utilizando ferramentas de ensino à distância (EAD) e outras proporcionadas pela tecnologia da informação e comunicação (TIC), capazes de suprir as demandas com custos mais baixos. Esse processo deve ser planejado com parceiros de reconhecida expertise neste tema como o Sebrae e, considerando todas as especificidades das organizações beneficiárias.
158. **Avaliação da Viabilidade – Cadeias Produtivas** – Os critérios de aprovação de subprojetos devem estar alicerçados na análise de alguns aspectos que são essenciais para o seu êxito e sustentabilidade, entre os quais destacam-se os estruturais, relacionados à demanda das cadeias produtivas e do papel que as organizações da AF e os relacionados à existência de capital humano e capital social nas organizações, bem como do seu potencial de desenvolvimento. Nesse sentido a avaliação da viabilidade econômica dos empreendimentos representa um componente essencial, requerendo que se dê especial atenção aos números e a sua avaliação criteriosa..
159. **Modelo Operacional do Projeto** – é imprescindível que as intervenções setoriais de um Projeto sejam incorporadas e operacionalizadas no planejamento formal e institucionalizado nas secretarias setoriais envolvidas e que a UGP seja formada por colaboradores desvinculados das estruturas operacionais do Estado e, ao mesmo tempo, tenham interlocução efetiva com essas estruturas no sentido de fazê-las trabalhar para atingimento das metas do Projeto
160. **Órgãos Colegiados Estratégicos** - A agricultura familiar pode desempenhar um papel ainda mais relevante no desenvolvimento regional do RN, gerando renda para as famílias e aumentando a produção em bases sustentáveis. Uma estratégia que pode contribuir para consolidar essa potencialidade é a formação de órgãos colegiados de âmbito local, reunindo o conjunto de instituições que detenham capacidade de apoiar os subprojetos em suas diferentes demandas de forma articulada e integrada de forma a suprir diversas necessidades das organizações, desencadear estratégias que ofereçam soluções práticas para os problemas. Seriam convidados para integrar esses colegiados órgãos governamentais de estado, as Prefeituras Municipais, entidades paraestatais, entidades de representação e organização, visando compartilhar desafios e construir uma agenda de interesse comum, com base no funcionamento dos subprojetos e desta forma colocar em práticas estratégias que contribuam para o desenvolvimento local. Os formatos e composição devem ser flexíveis, adaptados aos contextos locais, mas o funcionamento deve ser apoiado, de modo a assegurar efetividade.
161. **Produtos da agricultura familiar – importância para o turismo e para a segurança alimentar por meio da rede escolar** – a estruturação do turismo potiguar em Instâncias de Governança Estadual e, por conseguinte a criação, instalação e capacitação dos Conselhos Municipais de Turismo, contribuiu para o alcance de resultados. O Modelo de Governança Coletivo – Centrais de Negócios no Turismo - a transversalidade das ações de turismo, com aquelas de desenvolvimento regional sustentável baseado na agricultura familiar, mostrou a importância de seus produtos como aliados para contribuir nas ações de divulgação turística do estado. Neste sentido, conhecer e entender a dinâmica destes negócios e a forma de sua própria organização levou ao conhecimento do Mercado do Produtor da Agricultura Familiar, sediado em Natal e que é apoiado, dentre outras entidades, pelo Governo do Estado e Sebrae/RN. No entanto, é preciso reforçar a importância de recuperar equipamentos turísticos e culturais e passar a geri-los com visão empresarial e de negócio, obtendo as receitas necessárias para a preservação e manutenção sustentáveis desses polos de atração de visitantes. O Teatro Maranhão e o Forte dos Reis Magos, prédios de valor cultural e turístico, são exemplos da possibilidade de serem autossustentáveis. O estabelecimento de orientação para as compras dos produtores da agricultura familiar para **a merenda escolar**, mobilizaram os gestores escolares. Essa prática está inserida no cotidiano da gestão.
162. **Acesso ao mercado** – condição relevante para os produtores, justificando a criação de um programa de governo específico, como foi a intenção do Governo do RN ao criar o Mais Mercados. Esse programa deve ser concebido, desde a elaboração da

Teoria da Mudança com a participação da equipe da Sedraf e a definição do seu papel com relação aos projetos e, preferencialmente, contando com a representação dos beneficiários, visando aprimorar o processo de planejamento. Deveria ser precedido por diagnóstico sobre a condição dos subprojetos de inclusão produtiva do Governo Cidadão (como foi feito), para delinear as ações que serão necessárias para alcançar seus objetivos de certificação sanitária e inserção qualificada no mercado, bem como configurar a sistemática de monitoramento e avaliação dos resultados. O atendimento aos subprojetos de inclusão produtiva demanda os serviços de uma equipe multidisciplinar com capacidade de apoiar cada um, de acordo com as suas diversas necessidades.

QUADRO RE - 6 – QUADRO DE INDICADORES DE RESULTADOS DO PDO (P126452) - PRINCIPAIS MUDANÇAS DURANTE A IMPLANTAÇÃO DO PROJETO GOVERNO CIDADÃO

(Ref.: PAD 239, aprovado em maio/2013 e as reestruturações até o final do prazo para as execuções em dez./2023)

**Objetivos de Desenvolvimento do Projeto (PDO) é apoiar os esforços do Mutuário para:**

(i) aumentar a segurança alimentar e o acesso à infraestrutura produtiva e mercados para a agricultura familiar; (ii) melhorar a qualidade e o acesso aos serviços de saúde, educação e segurança pública, e; (iii) melhorar os sistemas de gestão de ativos físicos, despesas públicas e recursos humanos, no contexto de uma abordagem de gestão baseada em resultados.

ANO	Componente 1			Componente 2			Componente 3
	SEGURANÇA ALIMENTAR	ACESSO A INFRAESTRUTURA PRODUTIVA E MERCADOS		SAÚDE	EDUCAÇÃO	SEGURANÇA	
<b>2013</b>							
<b>PAD</b>	Aumento de receita real das organizações de produtores beneficiários			Aumentar a oferta de serviços de saúde relacionados a redes prioritárias de saúde em nível regional	Aumento no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)	Aumento da população beneficiada localmente pelo sistema eletrônico de comunicação com a polícia	Aumento do orçamento de projetos estratégicos do estado que adotam uma abordagem orientada por resultados / avaliação de desempenho no planejamento e implementação
<b>Linha de Base</b>	zero		zero	62%	2,80	45%	zero
<b>Meta do Projeto</b>			15%	88%	3,90	65%	30,00
<b>2016</b>							
<b>Meio Termo</b> [Missão Abr/maio]		Infraestrutura socioeconômica regional implementada e disseminada aos atores chaves (outros investimentos podem ser adicionados)	Investimentos produtivos de acesso a mercados com conformidade sanitárias	Aumentar a oferta de serviços de saúde relacionados a redes prioritárias de saúde em nível regional (omitido no Marco de Resultados - Ajuda Memória - 2016)	Taxa de Abandono do ensino médio da rede estadual (antes, constava entre os indicadores intermediários)	nada constou	Sistemas de gestão de gastos públicos implementados e operantes, depois identificados, como: (i) Gestão de Ativos, (ii) Recursos Humanos, (iii) Administração de Financeira.
<b>Linha de Base</b>		zero	definir no início do investimento	nada constou	12%	nada constou	zero

ANO	Componente 1			Componente 2			Componente 3
	SEGURANÇA ALIMENTAR	ACESSO A INFRAESTRUTURA PRODUTIVA E MERCADOS		SAÚDE	EDUCAÇÃO	SEGURANÇA	
<b>Meta do Projeto</b>		6 (n.º)	100 (n.º)	nada constou	8%	nada constou	3 (n.º)
<b>2019</b>							
<b>Reestruturação</b> [paper, maio/19]	Pessoas beneficiadas pelos subprojetos com ações ligadas à promoção da <b>Segurança Alimentar</b>	Beneficiários diretos do Projeto (somente <b>acesso à infraestrutura e mercados</b> )	Beneficiárias diretas do Projeto <b>MULHERES</b> (somente <b>acesso à infraestrutura e mercados</b> )	Aumentar a oferta de serviços de saúde relacionados a redes prioritárias de saúde em nível regional	Taxa de Abandono do ensino médio da rede estadual (beneficiada pelo projeto)	População assistida localmente (nos municípios) por ações preventivas de segurança pública	Sistemas melhorados e operantes <b>(2)</b> : (i) Sistemas de gastos públicos; e (ii) Gestão de Ativos
<b>Linha de Base</b>	zero	zero	zero	76,64%	12,30	zero	zero
<b>Meta do Projeto</b>	50%	180.000	50,00%	82,00%	8,00	65%	2 (reduzida)
Reestruturação [paper, maio/19]		Infraestrutura socioeconômica regional implementada	Investimentos produtivos de <b>acesso a mercados</b> com conformidades sanitárias				
<b>Linha de Base</b>		zero	5 [alterada]				
<b>Meta do Projeto</b>		50 (n.º)	60 (n.º)				
<b>2021</b>							
<b>Reestruturação</b> [paper, abr/21]	Pessoas beneficiadas pelos subprojetos com ações ligadas à promoção da <b>Segurança Alimentar</b>	Beneficiários diretos do Projeto (somente <b>acesso à infraestrutura e mercados</b> )	Beneficiárias diretas do Projeto <b>MULHERES</b> (somente <b>acesso à infraestrutura e mercados</b> )	Aumentar a oferta de serviços de saúde relacionados a redes prioritárias de saúde em nível regional <b>(COVID-19: inclui a realocação dos investimentos feitos pelo Projeto)</b>	Taxa de Abandono do ensino médio da rede estadual (beneficiada pelo projeto)	População assistida localmente (nos municípios) por ações preventivas de segurança pública	Sistemas melhorados e operantes <b>(2)</b> : (i) Sistemas de gastos públicos; e (ii) Gestão de Ativos
<b>Linha de Base</b>	zero	zero	zero	76,64%	12,30	zero	zero
<b>Meta do Projeto</b>	50%	100.000 (reduzida)	50,00%	84% (aumentada)	8,00	65%	2,00
Reestruturação [paper, abr/21]		Infraestrutura socioeconômica	Investimentos produtivos de <b>acesso</b>				

ANO	Componente 1			Componente 2			Componente 3
	SEGURANÇA ALIMENTAR	ACESSO A INFRAESTRUTURA PRODUTIVA E MERCADOS		SAÚDE	EDUCAÇÃO	SEGURANÇA	
		regional implementada	a mercados com conformidades sanitárias				
<b>Linha de Base</b>	<b>zero</b>	<b>zero</b>	<b>5</b>				
<b>Meta do Projeto</b>	<b>50%</b>	<b>50 (n.º)</b>	<b>60 (n.º)</b>				
<b>2022</b>	<b>NO FINAL DO PROJETO</b>						
<b>Reestruturação</b> [paper, dez/22]	Pessoas beneficiadas pelos subprojetos com ações ligadas à promoção da <b>Segurança Alimentar</b>	Beneficiários diretos do Projeto (somente <b>acesso</b> )	Beneficiárias diretas do Projeto (somente <b>acesso - MULHERES</b> )	Aumentar a oferta de serviços de saúde relacionados a redes prioritárias de saúde em nível regional	Redução na Taxa de Abandono do ensino médio da rede estadual (beneficiada pelo projeto)	População assistida localmente (nos municípios) por ações preventivas de segurança pública financiadas pelo Projeto	Sistemas melhorados e operantes <b>(2)</b> : (i) Sistemas de gastos públicos; e (ii) Gestão de Ativos
<b>Linha de Base</b>	<b>zero</b>	<b>zero</b>	<b>zero</b>	<b>76,64%</b>	<b>12,30</b>	<b>zero</b> <b>40%</b> (revisado, Matriz jun23)	<b>zero</b>
<b>Meta do Projeto</b>	<b>50%</b>	<b>(&gt; que) 100.000</b> (compõe a soma total dos beneficiários do Projeto)	<b>50%</b> (compõe a % total das beneficiárias do Projeto)	<b>84,00%</b>	<b>8,00</b>	<b>65%</b> ; (na Matriz jun23: <b>60%</b> )	<b>2,00</b>
<b>Reestruturação</b> [paper, dez/22]		Infraestrutura socioeconômica regional implementada	Investimentos produtivos de acesso a mercados com conformidades sanitárias				
<b>Linha de Base</b>	<b>zero</b>	<b>zero</b>	<b>5</b>				
<b>Meta do Projeto</b>	<b>50%</b>	<b>50 (n.º)</b>	<b>60 (n.º)</b>				

163. INDICADORES - LEGENDA:

<b>Excluídos</b>	<b>Novos</b>	<b>Revisados</b>
------------------	--------------	------------------

164.

QUADRO RE - 7 – ANÁLISE DOS INDICADORES E SUA ADEQUAÇÃO QUANTO AOS CRITÉRIOS DE ESPECÍFICOS, MENSURÁVEIS, ATINGÍVEIS, REALISTAS E TEMPORAIS (SMART)

Indicador de resultado	Un. de medida	Comentário
<b>PDO</b>		
Pessoas beneficiadas pelos Subprojetos com ações ligadas à promoção da <b>Segurança Alimentar</b>	%	Reportado a partir do 2º semestre de 2019 <b>Comentário: Relevante</b> - evidencia a contribuição do projeto com os objetivos do PDO (TdM); <b>específico, atingível, mensurável e temporal</b> - prejudicados cálculo ajustado durante a implantação (meta sem definição precisa).
Infraestrutura socioeconômica regional implementada	Nº	Criado em 2019: relação dos investimentos e seus respectivos quantitativos; inclui os demais componentes. <b>Comentário:</b> indicador <b>Relevante</b> - evidencia o alcance dos objetivos do PDO por considerar os resultados dos investimentos que contribuem para o Desenvolvimento Regional, executados com os recursos do Projeto; específico, atingível, mensurável e temporal - não foram estabelecidos tempestivamente.
Aumento na oferta de serviços de saúde relacionados a redes prioritárias de saúde a nível regional	%	Este indicador tenta monitorar a resolubilidade da região de saúde para seus residentes, considerando procedimentos ou agravos atendidos e as redes de atenção materno-infantil, crônicas (na linha oncológica) e urgência e emergência. O indicador trabalha com dados dos sistemas SIA e SIH <b>Comentário:</b> indicador <b>Relevante</b> para as mudanças intencionais do projeto (TdM) carece de ações de seguimento e, portanto, não atende aos critérios <b>“específico, atingível, mensurável e temporal”</b> . A <b>sustentabilidade</b> depende da gestão dos serviços de saúde (filiação ao SUS) e o acompanhamento após o término do projeto e da desocupação de setores do Hospital da Mulher (Mossoró) em função das reformas do Hospital Tarciso Maia, para verificar se as potencialidades foram concretizadas.
Redução na taxa de abandono das escolas do ensino médio da rede estadual beneficiadas pelo Projeto	%	<b>Avaliação:</b> indicador abrangente, sujeito a fatores internos e externos imponderáveis, <u>não atribuíveis ao projeto</u> (no período da pandemia do Covid-19 e no ano seguinte, constatada a irregularidade das taxas de abandono registradas). O indicador apesar de <b>específico e mensurável não atende</b> aos critérios <b>“relevante, atingível e temporal”</b>
População assistida localmente (no município) por ações preventivas de segurança pública	%	São consideradas as seguintes ações: <b>1)</b> centro integrado de operação em segurança pública (ciosp), através da expansão e atualização da rede de rádio; <b>2)</b> Ronda Cidadão, Através da Aquisição de Diversos Equipamentos/Veículos; <b>3)</b> Videomonitoramento da Região Metropolitana de Natal; <b>4)</b> Estruturação com Equipamentos para Delegacias, Postos Policiais, Batalhões e Sede da Sesed; e, <b>5)</b> Aquisição de Viaturas para Polícia Civil.
Sistemas de gestão melhorados e operacionais	Nº	Indicador com o objetivo de acompanhar a implantação de sistemas de gestão pública implantados com apoio do projeto Parcialmente satisfatório, posto que foi objeto de reestruturação, de substituição de sistemas e da redução quantitativa da meta, a partir da qual seguiu conforme estabelecido.
Investimentos produtivos de acesso a mercados com conformidades sanitárias	%	<b>Avaliação:</b> esse indicador é <b>relevante</b> , mas pela coexistência de duas condições – os registros e/ou a conformidade – carece de precisão com relação ao que foi, efetivamente, alcançado; é aderente às mudanças intencionais do PDO (TdM) A linha de base foi definida no início do investimento
<b>Intermediários</b>		
<b>Componente 1</b>		
Investimentos produtivos apoiados pelo Projeto adotando boas práticas socioambientais e de produção	%	O estabelecimento dos parâmetros de cálculo e para verificar o alcance em porcentagem foram baseados nos convênios firmados com as organizações. Indicador <b>relevante</b> , porém insatisfatório quanto a: específico, atingível, mensurável e temporal - cálculo ajustado durante a implantação (meta sem quantificação prévia).
Pessoas em áreas rurais que obtiveram acesso a fontes melhoradas de água no âmbito do Projeto	Nº	<b>Comentários:</b> Programa de Monitoramento Conjunto do UNICEF-OMS. Note-se que " <u>fontes melhoradas de água</u> " trata da definição-padrão usada para acompanhar o progresso dos <u>Objetivos de Desenvolvimento do Milênio</u> .

Indicador de resultado	Un. de medida	Comentário
<b>Subindicador:</b> Nº de subprojetos em áreas rurais que obtiveram acesso a fontes melhoradas de água no âmbito do Projeto	Nº Sub	<b>Comentário: Relevante</b> - evidencia a contribuição dos subprojetos com os objetivos do PDO (TdM)
Organizações comunitárias com arranjo de cobrança de tarifas para gestão/ manutenção dos Subprojetos de abastecimento de água	%	<b>Comentário:</b> Indicador para mensurar a sustentabilidade dos investimentos em abastecimento de água; necessário verificar se as organizações comunitárias possuem algum arranjo para a gestão e manutenção do abastecimento de água financiado pelo projeto.
Grupo de investimentos socioambientais liderados por mulheres	%	<b>Comentário:</b> Organizações onde as mulheres afirmam seu protagonismo e sua autonomia econômica, ocupando cargos de destaque e que exerça influência sobre o processo decisório da organização
Extensão de estradas estaduais melhoradas pelo Projeto	Km	<b>Comentário:</b> Estradas reabertas ao tráfego motorizado, reabilitadas, ou modernizadas, no âmbito do projeto. <b>Relevante</b> - evidencia a contribuição do projeto com os objetivos do PDO (TdM) com o desenvolvimento regional.
Infraestrutura turística e cultural criada/ melhorada pelo Projeto	Nº	Segue, a lista dos prédios: 1) Teatro Alberto Maranhão (TAM); 2) Escola de Dança do Teatro Alberto Maranhão (EDTAM); 3) Biblioteca Câmara Cascudo; 4) Fortaleza dos Reis Magos; 5) Memorial Câmara Cascudo; (6) Museu Café Filho); 7) Palácio do Governo (Pinacoteca); 8) Sinalização Turística Polo Agreste/Trairi; 9) Teatro Adjunto Dias; 10) Teatro Lauro Monte Filho; 11) Sistema de Esgotamento Sanitário de São Miguel do Gostoso; 12) Sistema de Esgotamento Sanitário de Cerro-Corá; 13) RN 160 (Acesso ao Aeroporto); 14) RN 063 (acesso Barra de Tabatinga – Barreta); 15) RN 307 (Genipabu); 16) Estrada Zona Industrial – Aeroporto; 17) RN 087 (Lagoa Nova - Cerro Corá) 22 KM; 18) Sinalização Turística Polo Costa Branca; 19) Sinalização Turística Polo Seridó; 20) Sinalização Turística Polo Serrano <b>Comentário:</b> Relevante) evidencia a contribuição do projeto com os objetivos do PDO (TdM)
<b>Componente 2</b>		
Proporção de mulheres cujos partos foram realizados na região onde residem em relação ao total partos realizados no estado	%	Associado à rede de atenção à Saúde Materno-Infantil, incluindo reformas e equipamentos para maternidades, treinamento de suas equipes e o Hospital da Mulher para apoiar grávidas de alto risco. Os investimentos visam aproximar o local do parto da região onde a parturiente reside, visando diminuir os riscos de complicação para a mãe e para o bebê.
Proporção de internações por intercorrências clínicas durante a gestação e puerpério em relação ao total de internação por procedimentos obstétricos	%	Associado à rede de atenção à Saúde Materno-Infantil, sobretudo aos treinamentos de equipes na atenção pré-natal e à implantação de protocolos da rede materno-infantil, de forma a qualificar o atendimento pré-natal, minimizar intercorrências clínicas ao longo da gravidez, parto e puerpério e evitar a necessidade da ida da gestante aos serviços de urgência. <b>Comentário: Relevante</b> - evidencia a contribuição do projeto com os objetivos do PDO (TdM), com os parâmetros Nacionais e os ODS
Centros de referência para detecção precoce de câncer reformados, equipados e operacionais	Nº	Associado à rede oncológica os centros de referência implantados, operacionais e vinculados a laboratórios públicos visam a detecção precoce, diagnóstico e o tratamento do câncer. A redução do tempo entre diagnóstico e início tratamento do câncer e permite a detecção precoce da doença e a redução da mortalidade pela doença, quando evitável. <b>Comentário:</b> evidencia a contribuição do projeto com os objetivos do PDO (TdM), com os parâmetros Nacionais e os ODS
Proporção de biópsias realizadas após o exame de câncer cervical - Papanicolau (Parâmetro do Instituto Nacional de Câncer = 2,5)	%	Refere-se à realização do exame de Papanicolau indicado para as mulheres, segundo as faixas etárias indicadas pelos protocolos clínicos, para a detecção precoce do câncer de colo de útero Está relacionado à implantação dos centros de oncologia no território. <b>Comentário:</b> evidencia a contribuição do projeto com os objetivos do PDO (TdM), com os parâmetros Nacionais e os ODS

Indicador de resultado	Un. de medida	Comentário
Proporção de biópsias realizadas após a mamografia (Parâmetro do Instituto Nacional de Câncer = 5,6 - 12)	%	Refere-se à realização da mamografia indicado para as mulheres, segundo as faixas etárias indicadas (50 a 69 anos) pelos protocolos clínicos, para a detecção precoce do câncer de mama. Está relacionado à implantação dos centros de oncologia no território. <b>Comentário:</b> evidencia a contribuição do projeto com os objetivos do PDO (TdM), com os parâmetros Nacionais e os ODS
Cobertura estadual de exame mamográfico em mulheres de 50 a 69 anos	%	Indicador associado a prevenção por meio de exame monográfico indicados para mulheres de 50 a 69 anos. <b>Comentário:</b> evidencia a contribuição do projeto com os objetivos do PDO (TdM), com os parâmetros Nacionais e os ODS
Cobertura estadual de exame citopatológico em mulheres de 25 a 64 anos	%	Indicador associado a prevenção por meio de exame citopatológico indicados para mulheres de 25 a 64 anos. <b>Comentário:</b> evidencia a contribuição do projeto com os objetivos do PDO (TdM), com os parâmetros Nacionais e os ODS
Hospitais prontos-socorros reformados, equipados pelo Projeto, concluídos	Nº	Indicador associado às atividades de Serviços de Emergência. Houve reformas nos pronto-socorro dos principais hospitais de cada região, alguns desses também, com perfil clínico, visando diminuir o tempo resposta assistencial. As metas dos últimos anos, foram ampliadas em virtude da conclusão dos investimentos em reformas, equipamentos e capacitações de RH e para refletir os avanços esperados no longo período de implementação, incluindo a conclusão do Hospital do Açu em 2023. <b>Comentário:</b> evidencia a contribuição do projeto com os objetivos do PDO (TdM), e a regionalização do atendimento da população.
Diretrizes e matrizes curriculares disseminadas nas escolas estaduais	%	Considera como meta a disseminação das Diretrizes e Matrizes Curriculares nas escolas estaduais participantes. <b>Comentário:</b> esse indicador foi <b>afetado</b> por fatores fora do controle do Projeto, pelo estabelecimento da Base <b>Nacional</b> Comum Curricular ( <b>BNCC - 2017</b> para a Educação Infantil e do Ensino Fundamental e, em dez./ <b>2018</b> , para o Ensino Médio) voltada a nortear a formulação dos currículos dos sistemas e das redes escolares de todo o Brasil.
Escolas dos Projetos de Inovação Pedagógica (PIP) que implementaram satisfatoriamente os Subprojetos	%	O conceito de satisfatório é atribuído para cada escola no final do ano letivo se forem atendidos os seguintes critérios: <b>1)</b> foram executados pelo menos 80% dos recursos financeiros repassados; <b>2)</b> recebeu todas as visitas programadas; e <b>3)</b> a escola executou pelo menos 80% das atividades estabelecidas no plano de ação
Escolas com laboratórios com utilização adequada	%	Um laboratório de informática será considerado com utilização <b>adequada</b> quando : <b>1)</b> Escola possui projeto pedagógico de cunho tecnológico; <b>2)</b> plano de aula de 80% dos professores da escola prevê o uso de softwares, aplicativos e tecnologias educacionais; <b>3)</b> pelo menos três disciplinas com aulas semanais no laboratório. <b>Comentário:</b> É relevante, porém a qualidade de ser mensurável e temporal foi prejudicada pela interdependências com as diretrizes e matrizes curriculares e com a BNCC.
Escolas (construídas <sup>1</sup> , reformadas e ou/ ampliadas <sup>2</sup> ) atendendo os principais quesitos dos padrões físicos operacionais mínimos (metas não cumulativas)	%	A coleta das informações é realizada por técnicos de infraestrutura da SEEC, sempre ao final das obras. <b>Comentário:</b> as metas para as reformas e ampliações foram unificadas com as das construções de escolas (era 90%); ambas passaram a 70% de cumprimento dos padrões mínimos. <b>Inespecífico:</b> se os padrões são mínimos, qual a justificativa para estabelecer 70% como meta, e sem considerar qualquer graduação de <b>relevância ou prioridade</b> )
<b>Componente3</b>		
Número de secretarias prioritárias que firmaram contratualização resultados de primeiro nível	Nº	Associado às secretarias e órgão do Estado que fazem parte dos contratos de gestão. O decreto estadual nº 26.090, de 17 de maio de 2016 disciplina o Contrato de Gestão no âmbito do Poder Executivo.

Indicador de resultado	Un. de medida	Comentário
Percentual de macroprocessos prioritários remodelados nos órgãos prioritários do Projeto	%	Indicador com o objetivo de acompanhar a implantação dos macroprocessos remodelados nos órgãos prioritários do Projeto. Foram priorizados e mapeados 52 macroprocessos. <b>Obs.:</b> o Poder executivo tem 26 órgãos da administração direta, sendo 19 secretarias de estado.
Percentual das recomendações da Auditoria Folha adotadas	%	O trabalho de auditoria da folha de pagamento contemplou (i) a análise dos vencimentos e descontos de 110.000 servidores e militares, ativos e inativos e pensionistas de todas as secretarias de estado e (ii) análise do ambiente de Tecnologia da Informação, objetivando a identificação e avaliação dos principais riscos relacionados ao <u>Processo de Tecnologia da Informação</u> <b>Comentários:</b> é relevante pois foca no aprimoramento dos processamentos, apontando as necessidades de ajustes <u>na folha de pagamento</u> do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, para eliminar as situações de não conformidades / pagamentos indevidos; e mais de 120 recomendações para aprimorar controles, processos, sistemas e eficiência do processamento.
Imóveis regularizados levantados e cadastrados em sistema informatizado	%	Este indicador trata do percentual dos imóveis levantados e registrados em sistema informatizado. Este Indicador tem o objetivo de <u>acompanhar o processo de regularização</u> do patrimônio imobiliário da Administração Pública Estadual. <b>Comentário:</b> compreendeu o levantamento e a identificação dos imóveis e o processamento da regularização da titularidade, bem como a inserção das informações cadastrais e dos documentos digitalizados no Sistema Integrado de Gestão de Ativos. É relevante e específico, porém deixou em aberto a meta do projeto, prejudicando os critérios de temporalidade e ter um resultado a ser atingido.

## 1. ORIGEM DO PROJETO E SUA JUSTIFICATIVA

Desde a sua fase conceitual o Projeto Integrado de Desenvolvimento Sustentável foi pautado na intenção de apoiar o estado do Rio Grande do Norte em suas metas voltadas ao desenvolvimento humano e econômico regional, por meio da modernização do setor público, da inclusão social, via expansão dos serviços sociais, da inclusão produtiva. Com tal finalidade, a concepção preliminar do projeto representa a abordagem integrada do estado para promover o desenvolvimento social e econômico, com vistas a melhorar as condições de vida da população e reduzir os indicadores de pobreza e de pobreza extrema. Nessa fase, os investimentos dos recursos de financiamento foram estimados em US\$ 360 milhões e correspondia à primeira fase de uma solicitação de US\$ 540 milhões, aprovada pelo governo federal mediante a Recomendação nº 1306 da COFIEIX, de 2 de janeiro de 2012.

Com base nos recursos do financiamento proposto ao Banco Mundial, com aporte complementar de US\$ 40 milhões a título de contrapartida local, preliminarmente, os componentes foram organizados da seguinte forma: **Componente A, Desenvolvimento Econômico e Humano Integrado**, abrangendo ações de inclusão voltadas ao pequeno agricultor e sua inserção no mercado formal e à melhoria do acesso aos serviços públicos de saúde e de educação; e **Componente B, Gestão do setor público**, com vistas à modernização da gestão no setor público no estado, incluindo inovações em tecnologia da informação, envolvendo a integração da gestão do planejamento, do orçamento e das finanças e a definição de estratégia para a gestão eficiente de recursos humanos. Os indicadores que nortearam as avaliações preliminares são apresentados no quadro a seguir.

### INDICADORES ECONÔMICOS E SOCIAIS DO RIO GRANDE DO NORTE, REGIÃO NORDESTE E BRASIL CONSIDERADOS NA FASE CONCEITUAL DO PROJETO.

Indicadores	Unidade	Rio Grande do Norte	Nordeste	Brasil
População (2010)	Habitantes milhões	3,2	53	191
Área	Km <sup>2</sup> mil	52,8	1.222	8.514
População urbana (2010)	% (população)	78	73	84
PIB (2009)	R\$ milhões	27.905	437.720	3.239.404
PIB per capita (2010)	R\$ mil	8.894	8.168	16.917
Pobreza (2009)	% (população)	34	40	21
Coefficiente de Gini (2009)		0,559	0,558	0,543
Expectativa de vida (2009)	Anos	71	70	73
Mortalidade infantil (2009)	Mortes/ por Mil	32	33	23
Analfabetismo (2007)	% (população)	17	20	10

Fonte – Documento de informações do projeto (PID) – fase conceitual – Nº do relatório: PIDC285 (Doc Date 2012/03/04).

Durante a preparação do projeto, houve o reconhecimento que alguns indicadores de desenvolvimento humano, como as taxas de pobreza, desigualdade de renda, analfabetismo e taxas de mortalidade infantil, estavam melhorando, porém continuavam mais altos do que os níveis nacionais e “... desenvolvimento econômico não foi homogêneo entre as regiões e, na verdade, aumentou as desigualdades inter-regionais.”<sup>5</sup> Além desse cenário, constatou-se que o projeto se alinhava aos objetivos de desenvolvimento sustentável das Nações Unidas e, segundo o PAD 239 (2013)<sup>6</sup>, “as atividades do Projeto apoiam componentes-chave do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Estado (Plano Plurianual 2012-2015, PPA) e sua Estratégia de Redução da Pobreza (Plano RN Sem Miséria e Programa RN Mais Justo 2012-2015), alinhados à Estratégia Nacional de Redução da Pobreza – Brasil Sem Miséria (...)”.

Portanto, o Banco entendeu pertinente apoiar o governo do Rio Grande do Norte em suas estratégias e metas para a reversão do cenário de baixo dinamismo socioeconômico regional do estado, e proporcionar à população, especialmente do interior do estado, oportunidades para garantir um incremento de renda familiar, segurança alimentar e acesso a serviços públicos de saneamento, saúde, educação e segurança pública. Incluiu-se ainda o necessário apoio ao poder público, com estrutura e capacitação, para que pudesse disponibilizar e garantir continuamente esses serviços com a qualidade mínima desejável.

Nesse sentido, foram definidos os Objetivos de Desenvolvimento do Projeto (PDOs – “Project Development Objectives”), a saber: (i) aumentar a segurança alimentar, o acesso à infraestrutura produtiva e o acesso a mercados para a agricultura familiar; (ii) melhorar o acesso e a qualidade dos serviços de educação, saúde e segurança pública; e (iii) melhorar os

<sup>5</sup> BIRD. Folha de dados integrada sobre salvaguardas – etapa de avaliação – Relatório Nº ISDSA692, fev./ 2013.

<sup>6</sup> BIRD. Relatório No: PAD239 – documento de avaliação de projeto da proposta de empréstimo no valor de US\$ 360 milhões ao estado do Rio Grande do Norte com a garantia da república federativa do Brasil para o projeto integrado de desenvolvimento sustentável do Rio Grande do Norte; Anexo 2: Descrição Detalhada do Projeto. 20/maio/2013.

sistemas de gestão de despesas públicas, dos recursos humanos e dos ativos físicos do estado, no contexto de uma abordagem de gestão baseada em resultados.

### HISTÓRICO DAS DATAS-CHAVES E DAS CONDIÇÕES DO EMPRÉSTIMO

Carta-consulta (COFIEIX)	Outubro de 2011
Lei estadual autorizativa para negociação do empréstimo	Lei Ordinária Estadual n.º 9.558, de 14 de outubro de 2011 e alteração introduzida pela Lei nº 9.616, de 29 de março de 2012
Recomendação da COFIEIX	Recomendação COFIEIX N ° 1306, de 02 de janeiro de 2012
Preparação do projeto	Janeiro de 2012 a Outubro de 2012
Missão de identificação	09 a 13 de Janeiro de 2012
Missão de <i>appraisal</i>	14 a 25 de janeiro e de 22 de fevereiro a 07 de março de 2013.
Negociação do contrato	15 a 16 de maio de 2013
Aprovação da diretoria do banco	25 de junho de 2013
Aprovação no senado federal	09 de julho de 2013
Data da assinatura	04 de outubro de 2013
Data de lançamento	29 de outubro de 2013
Data de 1º desembolso	26 de novembro de 2013
Data de encerramento original	31 de maio de 2019, incluído o período de graça
Data de encerramento com as reestruturações	31 de dezembro de 2023, excluindo o período de graça

### DETALHES DO ACORDO DE EMPRÉSTIMO<sup>7</sup>

Nome do projeto	Projeto Integrado de Desenvolvimento Sustentável do Rio Grande Do Norte
Nome fantasia	Projeto RN Sustentável, depois Projeto Governo Cidadão
Número do acordo de empréstimo	LN 8276-BR
Mutuário	Governo do estado do Rio Grande do Norte
Agente financiador	Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD); Banco Mundial (World Bank )
Garantidor	República Federativa do Brasil
Valor do projeto	US\$ 400,000,000
Valor do empréstimo	US\$ 360,000,000
Valor da contrapartida	US\$ 40,000,000 (diretamente da conta do tesouro ou de convênios com parceiros)
Categoria do empréstimo	Financiamento de Projeto de Investimentos ( <i>Investment Project Financing - IPF</i> )
Prazo de amortização	30 (trinta) anos, incluindo o período de carência - 360 (trezentos e sessenta) meses – amortização constante.
Prazo de carência	05(cinco) anos - 60 (sessenta) meses
Prazo para desembolso	05 (cinco) anos, mais o período de graça de 04 (quatro) meses, após a data de fechamento do Empréstimo.
Comissão de abertura de crédito	Financiada com Fundos do Empréstimo US\$ 900,000
Moeda da conta designada	Reais (R\$)
Financiamento retroativo	US\$ 72,000,000 (em vigor desse março de 2012)
Prazo de vigência original e com prorrogações	5 (cinco) anos estendido para 9 (nove) anos e 11 (onze) meses
Auditoria externa	Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte

O Acordo de Empréstimo (AE) nº. 8276-BR, firmado entre o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento - Banco Mundial e o Governo do Estado do Rio Grande do Norte em 2013, teve como objetivo a implementação do Projeto

<sup>7</sup>[https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentlist?strdate=02-01-2010&enddate=07-31-2014&docty\\_exact=Project+Information+Document^Project+Paper&qterm=rio%20grande%20do%20norte](https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentlist?strdate=02-01-2010&enddate=07-31-2014&docty_exact=Project+Information+Document^Project+Paper&qterm=rio%20grande%20do%20norte):

**Nessa página há acesso para os PDFs e os textos oficiais.**

**Documentos consultados, PAD 239, 2013**

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/651601468006312394/text/PAD239OP1264520ox0382124B00PUBLIC0.txt>

**PID** (Documento de Informações do Projeto) – **Fase Conceitual**

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/175151468226199333/text/PIDC2850BR0Rio0Grande0do0Norte.txt>

**Folha de Dados Integrada sobre Salvaguardas – Etapa de Avaliação**

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/227971468224085552/text/ISDSA6920PORTU0Box382090B00PUBLIC0.txt>

Integrado de Desenvolvimento Sustentável do Rio Grande do Norte – Projeto RN Sustentável, renomeado para Projeto Governo Cidadão a partir de 2019.

Como contextualizou o PAD – “*Project Appraisal Document*”, documento que lançou as bases do Projeto, a iniciativa do Governo do Estado de buscar o empréstimo partiu da percepção, naquele momento, de um quadro de arrefecimento da economia, com aguda desaceleração a partir de 2012, aliado a indicadores econômicos e sociais da população que permaneciam muito abaixo da média nacional. O cenário de pobreza e de disparidade de renda era agravado pela desigualdade entre as regiões do estado e pelo alto nível de insegurança alimentar, que assolava cerca de metade da população.

Em 2013 o PIB do Rio Grande do Norte, de acordo com o IBGE, foi de \$ 51,4 milhões, com um PIB per capita de R\$ 15,2 mil<sup>8</sup>, enquanto o PIB per capita do Brasil no mesmo ano foi de R\$ 26,6 mil<sup>9</sup>. Comparado com o PIB per capita dos estados brasileiros, o Rio Grande do Norte figurava na 18ª posição em 2013<sup>10</sup>.

O Índice de Desenvolvimento Humano – IDH do estado em 2013 foi de 0,71 (escala de desenvolvimento humano média), 15º colocado no ranking de estados brasileiros, embora acima do valor de vários estados do Nordeste (incluindo o estado do Ceará)<sup>11</sup>.

Em relação à definição da linha de corte da pobreza, a partir de 2018, o Banco Mundial passou a adotar uma nova referência para o indicador, condizente com as diferenças entre os países, estabelecendo três faixas de extrema pobreza para países com diferentes níveis de renda: (i) US\$ 1,90 por dia para países de renda baixa; (ii) US\$ 3,20 por dia para países de renda média-baixa; e (iii) US\$ 5,50 para países de renda média-alta.

O Brasil, como exemplo de país de renda média-alta, tem a linha de pobreza extrema recomendada pelo Banco Mundial de US\$ 5,50 por pessoa x dia, ou aproximadamente R\$ 27,50/pessoa x dia ao final de 2023.

O Governo Federal brasileiro, por sua vez, adota como medida de pobreza uma renda **domiciliar mensal** per capita abaixo de R\$ 93,63 por pessoa em 2021, que **atualizados** pelo IPCA/IBGE corresponderiam ao final de 2023 a R\$ 103,27 por pessoa/mês<sup>12</sup>. O rendimento nominal mensal domiciliar per capita [2022] R\$ 1.267, ficando na posição 14 entre os 27 estados.<sup>13</sup>

Foi nessa conjuntura que o Projeto foi idealizado, para contribuir com os esforços do Governo do Estado para erradicar a pobreza extrema, por meio da promoção de uma maior integração regional, inclusão produtiva e acesso a serviços públicos. Buscava-se reverter o cenário de baixo dinamismo socioeconômico regional do estado, e proporcionar à população, especialmente do interior do estado, oportunidades para garantir um incremento de renda familiar, segurança alimentar e acesso a serviços públicos de saneamento, saúde, educação e segurança pública. Incluiu-se ainda o necessário apoio ao poder público, com estrutura e capacitação, para que pudesse disponibilizar e garantir continuamente esses serviços com a qualidade mínima desejável.

Por ocasião da concepção do Projeto e sua aprovação pelo COFIEIX, havia se definido que o objetivo central seria **Promover o desenvolvimento regional econômico do Rio Grande do Norte, com inclusão social e sustentabilidade ambiental, visando contribuir para a erradicação da pobreza extrema e diminuição da pobreza no Estado**<sup>14</sup>.

Na elaboração do *Project Appraisal Document* - PAD, o objetivo central do Projeto foi derivado em três Objetivos de Desenvolvimento do Projeto, denominados PDOs – “*Project Development Objectives*”, a saber: (i) aumentar a segurança alimentar, o acesso à infraestrutura produtiva e o acesso a mercados para a agricultura familiar; (ii) melhorar o acesso e a qualidade dos serviços de educação, saúde e segurança pública; e (iii) melhorar os sistemas de gestão de despesas públicas, dos recursos humanos e dos ativos físicos do estado, no contexto de uma abordagem de gestão baseada em resultados. Esses objetivos foram definidos de forma alinhada aos ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, da ONU, como mostra o **QUADRO 01**.

<sup>8</sup> Valores correntes. Publicado em <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rn/pesquisa/10060/60147?ano=2013> (consulta realizada em 30/01/2024)

<sup>9</sup> Valores correntes. Publicado em <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/6784#n1/all/v/9812/p/all/d/v9812%2022/v..t+p/resultado> (consulta realizada em 30/01/2024).

<sup>10</sup> Publicado em <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rn/pesquisa/10060/60147?ano=2013&tipo=ranking&indicador=60148> (consulta realizada em 30/01/2024).

<sup>11</sup> Publicado em <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rn/pesquisa/37/0?ano=2013&tipo=ranking> (consulta realizada em 30/01/2024)

<sup>12</sup> Publicado em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html?edicao=35616&t=publicacoes>;

<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html?&t=o-que-e>. Consulta em 15/01/24

<sup>13</sup> <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rn/panorama>

<sup>14</sup> Projeto RN Sustentável - Carta Consulta COFIEIX, 2011

QUADRO 01 – OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO DO PROJETO E ODSS

Objetivos de Desenvolvimento do projeto (PDO)	Objetivos de Desenvolvimento o Sustentável (ODS)	Indicadores Brasileiros para os ODS - Destaques <sup>15</sup>
(i) aumentar a segurança alimentar aumentar acesso à infraestrutura produtiva e mercados para a agricultura familiar	<b>2</b> FOME ZERO E AGRICULTURA SUSTENTÁVEL	<b>Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável</b> 2.3 - Até 2030, dobrar a produtividade agrícola e a <u>renda dos pequenos produtores de alimentos</u> , particularmente das mulheres, povos indígenas, agricultores familiares, pastores e pescadores, inclusive por meio de acesso seguro e igual à terra, outros recursos produtivos e insumos, conhecimento, serviços financeiros, mercados e oportunidades de agregação de valor e de emprego não agrícola
	<b>6</b> ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO	<b>Garantir disponibilidade e manejo sustentável da água e saneamento para todos</b> 6.4 - Até 2030, aumentar substancialmente a eficiência do uso da água em todos os setores e assegurar retiradas sustentáveis e o abastecimento de água doce para enfrentar a escassez de água, e reduzir substancialmente o número de pessoas que sofrem com a escassez de água
(ii) melhorar a qualidade e o acesso aos serviços essenciais  1. Saúde	<b>3</b> SAÚDE E BEM-ESTAR	<b>Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades</b> 3.1 - Até 2030, reduzir a taxa de mortalidade materna global para menos de 70 mortes por 100.000 nascidos vivos; 3.8 - Atingir a cobertura universal de saúde, incluindo a proteção do risco financeiro, o acesso a serviços de saúde essenciais de qualidade e o acesso a medicamentos e vacinas essenciais seguros, eficazes, de qualidade e a preços acessíveis para todos
2. Educação	<b>4</b> EDUCAÇÃO DE QUALIDADE	Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos
3. Segurança Pública	<b>16</b> PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES EFICAZES	16.b - Promover e fazer cumprir leis e políticas não discriminatórias para o desenvolvimento sustentável
(iii) melhorar os sistemas de gestão de ativos físicos, despesas públicas e recursos humanos – gestão por resultados	<b>17</b> PARCERIAS E MEIOS DE IMPLEMENTAÇÃO	17.1 - Fortalecer a mobilização de recursos internos,..... para melhorar a capacidade nacional para arrecadação de impostos e outras receitas <sup>16</sup>
Objetivos Secundários transversais	<b>1</b> ERRADICAÇÃO DA POBREZA	<b>Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares</b> 1.b - Criar marcos políticos sólidos em níveis nacional, regional e internacional, com base em estratégias de desenvolvimento a favor dos pobres e sensíveis a gênero, para apoiar investimentos acelerados nas ações de erradicação da pobreza
	<b>5</b> IGUALDADE DE GÊNERO	Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas
	<b>8</b> TRABALHO DECENTE E CRESCIMENTO ECONÔMICO	Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos
	<b>16</b> PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES EFICAZES	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes,

<sup>15</sup> Fonte: <https://odsbrasil.gov.br/objetivo/objetivo?n=4>

<sup>16</sup> O texto completo desse indicador é: 17.1 - Fortalecer a mobilização de recursos internos, inclusive por meio do apoio internacional aos países em desenvolvimento, para melhorar a capacidade nacional para arrecadação de impostos e outras receitas

Objetivos de Desenvolvimento do projeto (PDO)	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	Indicadores Brasileiros para os ODS - Destaques <sup>15</sup>
		responsáveis e inclusivas em todos os níveis

Foi definida como beneficiária principal a população mais vulnerável das regiões menos desenvolvidas do Estado, com foco na inclusão/participação das mulheres e dos jovens, bem como das comunidades indígenas e quilombolas marginalizadas.<sup>17</sup> Para enfrentar tal desafio, desenhou-se uma estratégia de atuação multidimensional, considerados os fatores que concorrem para catalisar o referido dinamismo e as mudanças na situação de vida das populações.

Essa estratégia abrangeu os diferentes setores implicados, contemplando a necessidade de inclusão produtiva e demais dimensões essenciais do desenvolvimento humano, como a saúde, educação e segurança. Articulou ainda os projetos com ações necessárias para estruturar e melhorar a qualidade da gestão pública, de modo a garantir condições humanas e materiais para que o Estado pudesse desempenhar as ações que se impunham.

Dada a natureza e quantidade dos projetos implementados pelo Projeto, a avaliação apresentada neste BCR abrange as atividades e as ações significativas, seja do ponto de vista estatístico, seja do ponto de vista do aporte de recursos, seja do ponto de vista da transversalidade ou da sua unicidade.

Para avaliar o contexto no qual se inserem as atividades do Projeto é fundamental compreender a multiplicidade e a complexidade dos fatores que modulam os processos de desenvolvimento regional do RN, apresentados nas subseções seguintes.

### 1.1. DESEQUILÍBRIOS ENTRE DESENVOLVIMENTO URBANO E RURAL NO RN

Um dos primeiros aspectos que devem ser postos sob análise se referem aos contrastes entre o rural e o urbano potiguar. Inicialmente é preciso considerar que a história econômica e política do estado foi marcada por diferentes ciclos produtivos, tendo a produção da cana-de-açúcar, pecuária, do algodão, sal e fruticultura como os mais relevantes, que caracterizados por disputas de poder entre oligarquias regionais se manifestou de maneira dispersa no território. Os reflexos desses ciclos econômicos foram sentidos na estrutura política e administrativa do Estado e nas desigualdades socioeconômicas entre urbano e rural, com desdobramentos evidentes em diversas áreas, como infraestrutura, acesso a serviços básicos, emprego e renda, dentre outros.

Desta forma, o território potiguar (dividido em 167 municípios) se apresenta como significativamente fragmentado, caracterizado a partir de três elementos principais: (i) o grande número de pequenos municípios (com menos de 20 mil habitantes, muitos dos quais criados por interesses políticos e eleitorais, sem levar em conta critérios técnicos ou de viabilidade econômica); (ii) a existência de poucos municípios com funções intermediárias (capazes de assumir papel relevante no contexto urbano regional); e, (iii) o papel central representado pelos dois maiores municípios do estado (Natal e Mossoró)<sup>18</sup>.

Assim, os pequenos municípios eminentemente rurais do RN, que têm uma economia predominantemente agrícola, não se mostram capazes de gerar renda suficiente para as famílias que dependem dela. Além disso, a falta de infraestrutura adequada também dificulta o acesso a serviços básicos como saúde e educação. Em síntese, o RN apresenta diferenças socioeconômicas e desequilíbrios no desenvolvimento entre as áreas urbanas e rurais, que se manifestam na infraestrutura, acesso a serviços básicos, emprego e renda, dentre outros.

No entanto, vale destacar que esta configuração do território potiguar não inibiu a emergência de uma realidade marcada por crises nos processos de produção agrícola, a assunção de novas funções pelo meio rural e a emergência de novos atores, além de mudanças na composição das famílias rurais e nas explorações agropecuárias. Essa realidade leva ao crescimento das atividades não-agrícolas na ocupação da população rural, busca de similaridades entre os mercados de trabalho urbano e rural, com demandas da população rural pelos produtos e serviços urbanos, levando ao desenvolvimento de práticas sociais e espaciais que se articulam com as novas realidades contemporâneas.

### 1.2 ASPECTOS RELEVANTES DA QUESTÃO HÍDRICA DO RN

A agricultura irrigada, atividade importante para a economia e o desenvolvimento do RN, demanda um grande volume de água, sendo por isso relevante entender, para sua melhor compreensão, o cenário dos recursos hídricos - disponibilidade, reservas e a ocorrência de estiagens no estado.

A área irrigada no estado era de 56.632 hectares<sup>19</sup>, sendo os principais cultivos irrigados frutas, cana-de-açúcar, arroz e milho. A fruticultura irrigada, em especial, se destaca pela sua produtividade e pelo seu potencial econômico.

Os desafios para a agricultura irrigada no RN estão relacionados com a escassez e a irregularidade das chuvas, a dependência de reservatórios e sistemas de adução, a competição pelo uso da água com outros setores, a salinização dos

<sup>17</sup> Conforme definido no PAD.

<sup>18</sup> Sobre este tema há o artigo "O urbano no Rio Grande do Norte: uma realidade diversa" de autoria de Rita de Cássia da Conceição Gomes. Disponível em [O urbano no Rio Grande do Norte: uma realidade diversa \(openedition.org\)](https://www.openedition.org/). Consulta realizada em 25/05/2023.

<sup>19</sup> Censo Agropecuário 2017

solos e das águas e a baixa eficiência das tecnologias de irrigação usadas. Além disso, há grande desigualdade na distribuição e no acesso à água entre as diferentes regiões e os diferentes tipos de produtores, sendo os pequenos agricultores familiares os mais vulneráveis aos efeitos da seca e a limitações da infraestrutura hídrica.

Diante desse cenário, é de grande relevância promover o uso sustentável e racional da água na agricultura irrigada, com a adoção de tecnologias de irrigação mais eficientes, o manejo integrado dos recursos hídricos, a diversificação dos cultivos e a gestão compartilhada da água.

### 1.3 A DISPONIBILIDADE HÍDRICA DO RN

A superfície hídrica do RN é escassa e irregular. De acordo com o IBGE<sup>20</sup>, o estado possui uma área de drenagem de 49.630 km<sup>2</sup>, que representa apenas 0,58% da área de drenagem do Brasil. Além disso, o estado está inserido na região hidrográfica do Atlântico Nordeste Oriental, que é a segunda menor do país, com 287.367 km<sup>2</sup>, e tem a menor disponibilidade hídrica *per capita*, com 1.334 m<sup>3</sup>/hab./ano<sup>11</sup>.

O estado possui poucos rios perenes e muitos rios temporários que secam em períodos de estiagem. As principais bacias hidrográficas são a do rio Apodi/Mossoró e a do rio Piranhas/Açu, que drenam as regiões oeste e central do estado, respectivamente<sup>21</sup>. Essas bacias são dependentes das chuvas, que variam entre 300 mm e 1.500 mm anuais, conforme a localização e a influência dos ventos alísios.

Assim sendo, o RN também possui 47 reservatórios artificiais monitorados, construídos para armazenar água e garantir o abastecimento, com capacidade total de 4.411.787.259 m<sup>3</sup>, sendo a principal reserva hídrica do estado a Barragem Armando Ribeiro Gonçalves, a maior do RN, com capacidade para 2.373.066.510 m<sup>3</sup>, responsável pelo abastecimento de várias cidades do estado, além de atender à demanda da agricultura irrigada, da indústria e da piscicultura<sup>22</sup>:

Em síntese, a superfície hídrica do RN é insuficiente para atender à demanda da população e das atividades econômicas, especialmente agricultura irrigada, que consome cerca de 70% da água disponível no estado<sup>23</sup>, colocando o estado em uma situação permanente de vulnerabilidade e de risco de colapso hídrico que exigem medidas de gestão, conservação e uso racional.

### 1.4 SECA DE ARIDEZ E SECA DE ESCASSEZ

Para compreender bem o contexto dos recursos hídricos no RN é importante estabelecer a distinção conceitual entre seca de aridez e seca de escassez de água. A seca é decorrência de um índice de disponibilidade de água natural abaixo da média, devido à variabilidade climática, resultando em taxas de precipitação baixas e/ou taxas de evaporação altas, ou seja, chove pouco e há muita evapotranspiração. Aridez é uma característica permanente de um clima seco, enquanto a seca é um desvio do clima de longo prazo. A escassez de água ocorre quando o consumo é maior que a disponibilidade natural. Esses 2 fenômenos ocorrem frequentemente na região Nordeste e, conseqüentemente, em boa parte do RN, o que faz com que a percepção de predomínio da seca seja maior por parte dos agricultores.

A maior parte do Rio Grande do Norte está localizada na região do Semiárido Brasileiro, que abrange 88% do território estadual, representando 147 municípios e uma população de cerca de 1.922.440 habitantes. Um dos critérios para classificar uma área como pertencente ao Semiárido é a precipitação média anual inferior a 800 mm. Nessa região, a irregularidade das chuvas e as altas taxas de evapotranspiração contribuem para um risco constante de escassez de água.

O período chuvoso no estado ocorre ao longo de quatro meses, de fevereiro a maio, enquanto o período seco é mais crítico em novembro e dezembro. Durante o período úmido, as chuvas são frequentemente curtas e torrenciais, o que favorece o rápido enchimento dos reservatórios. O regime de chuvas é apresentado ao lado, por território do RN. Os carros-pipa são frequentemente utilizados, especialmente durante os períodos de seca, como uma medida de abastecimento de água de emergência para mitigar os efeitos das crises hídricas que afetam o Rio Grande do Norte. De todos os municípios do estado, 67 têm seus sistemas de abastecimento de água complementados por caminhões-pipa. Eles são normalmente empregados em áreas que não são atendidas por sistemas de adutoras ou onde os reservatórios de água estão em condições críticas. Além disso, são utilizados em comunidades remotas.

Atualmente a Organização das Nações Unidas (ONU) trabalha com o conceito de Segurança Hídrica, que é quando existe disponibilidade de água em quantidade e qualidade suficientes para o atendimento às necessidades humanas, à prática das atividades econômicas e à conservação dos ecossistemas aquáticos, acompanhada de um nível aceitável de risco relacionado a secas e cheias. Há um estudo atualizado sobre esse tema<sup>24</sup> (Conjuntura Recursos Hídricos no Brasil) indicando que dentre os últimos anos, apenas 2020 pode ser considerado um ano bom para o RN. Os mapas que são apresentados nessa publicação (cap. 5, p. 90), indicam que a crise hídrica é constante no Brasil, com caráter cíclico, que

<sup>20</sup> Dados disponíveis em: <https://www.ibge.gov.br/geociencias/cartas-e-mapas/informacoes-ambientais/31653-bacias-e-divisoes-hidrograficas-do-brasil.html>. Consulta realizada em 12/10/2023.

<sup>21</sup> Dados extraídos do artigo: "Os recursos hídricos do Rio Grande do Norte: uma análise da vulnerabilidade territorial ao colapso no abastecimento de água". Disponível em: [Os recursos hídricos do Rio Grande do Norte: uma análise da vulnerabilidade territorial ao colapso no abastecimento de água \(openedition.org\)](https://periodicos.ufm.br/sociedadeeterritorio/article/download/16517/12406). Consulta realizada em 12/10/2023.

<sup>22</sup> De acordo com dados do IGARN, disponíveis em: [Rio Grande do Norte — Sistema de Acompanhamento de Reservatórios \(ana.gov.br\)](https://ana.gov.br/pt-br/assuntos/seguranca-hidrica/seguranca-hidrica-no-rn). Consulta realizada em 12/10/2023.

<sup>23</sup> De acordo com "A estrutura hídrica do território do Rio Grande do Norte: uma análise sistêmica". Disponível em: <https://periodicos.ufm.br/sociedadeeterritorio/article/download/16517/12406>. Consulta em 12/10/2023

<sup>24</sup> "Conjuntura dos Recursos Hídricos no Brasil" da AANA – Ag. Nacional Águas. Disponível em: [Introducao \(webflow.io\)](https://webflow.io). Consulta em 12/10/2023. (ana.gov.br)

apenas muda de lugar a cada ano.

O semiárido brasileiro é o mais povoado do mundo, sendo lógico que a sua demanda por água seja elevada e crescente. O RN tem 88% de seus municípios situados no semiárido e uma condição permanente de elevada demanda por recursos hídricos. Em tal região, a demanda por água é maior que a disponibilidade, o que caracteriza escassez e um cenário de crise hídrica permanente. Dada a situação de crise continuada, o processo de gestão dos recursos hídricos é sempre complexo, demandando soluções para os problemas de escassez, hierarquizar os usos e assegurar a melhor utilização possível para a população.

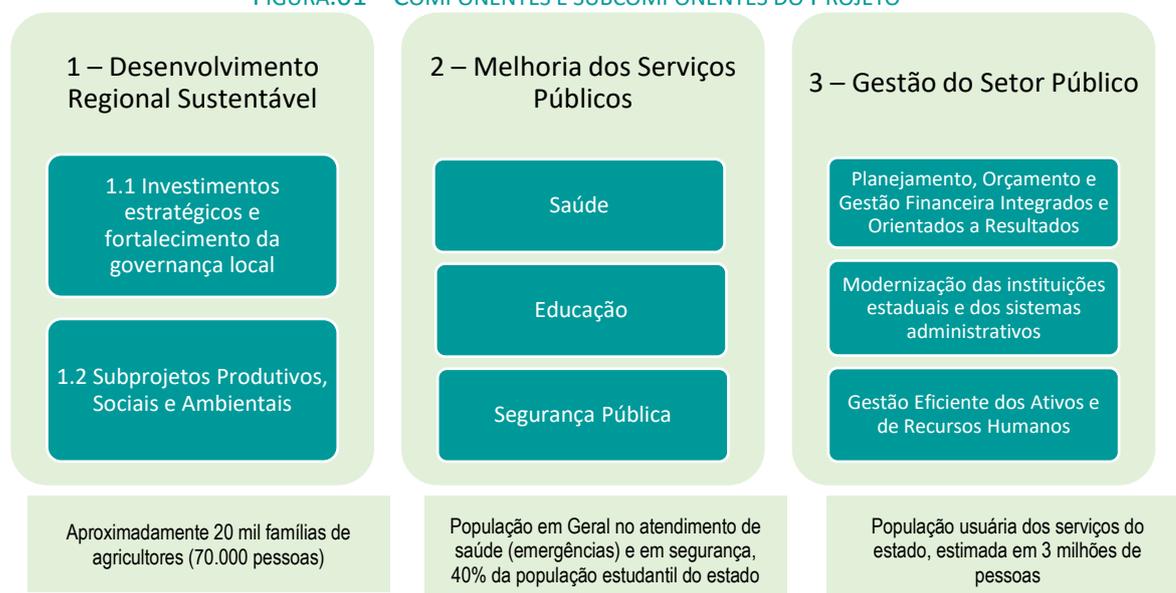
Esses quatro fatores definiram o contexto que levou à elaboração do Projeto inicialmente denominado RN Sustentável, atualmente Projeto Governo Cidadão.

## 2. ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO E OBJETIVOS

### 2.1. ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO

O Projeto, com o desafio de dar concretude ao objetivo de promover o desenvolvimento regional econômico do estado, com inclusão social e sustentabilidade ambiental, teve sua estratégia de implantação definida em torno de três eixos, identificados com os Objetivos de Desenvolvimento do Projeto – PDOs: (i) Desenvolvimento Regional Sustentável; (ii) Melhoria dos Serviços Públicos; e (iii) Melhoria na Gestão do Setor Público. Tais eixos, denominados Componentes, foram divididos em Subcomponentes, conforme mostra a FIGURA 01.

FIGURA.01 – COMPONENTES E SUBCOMPONENTES DO PROJETO<sup>25</sup>



Essa estruturação teve o propósito de facilitar a operacionalização das ações, que foram concebidas de forma transversal, para atingir a um só tempo as várias faces do problema, por meio de investimentos multissetoriais, regionalmente integrados, com foco no desenvolvimento sustentável e na redução da pobreza.

Foram envolvidas na implementação do Projeto diretamente oito secretarias estaduais e uma autarquia do governo do estado, a saber: (i) Componente 1: Desenvolvimento Regional Sustentável - Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Secretaria de Agricultura, Pecuária e Pesca, Secretaria do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social, Secretaria do Turismo e Departamento de Estradas de Rodagem/ (ii) Componente 2: Melhoria dos Serviços Públicos – Secretaria de Saúde Pública, Secretaria de Educação e Cultura e Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social; e (iii) Componente 3: Melhoria da Gestão do Setor Público – Secretaria de Planejamento e Finanças e Secretaria de Administração e Recursos Humanos. Destaca-se a responsabilidade da Secretaria de Planejamento e Finanças, por meio de Unidade de Gerenciamento – UGP, na coordenação, planejamento, monitoramento e avaliação de todas as atividades

O objetivo central do Projeto Governo Cidadão, como dito, é promover o desenvolvimento regional econômico do Rio Grande do Norte, com inclusão social e sustentabilidade ambiental. Em razão disso, o Projeto destinou a maior parte dos recursos ao Componente 1, de Desenvolvimento Regional Sustentável, que teve 50,1% da destinação inicial dos recursos do empréstimo, e ao final, com os ajustes de que se tratará mais à frente, recebeu 43,53% dos recursos aplicados.

O Componente 2 foi estruturado para implementar o PDO de melhoria dos serviços públicos de 3 setores estratégicos para o desenvolvimento humano nas regiões atendidas – saúde, educação e segurança pública –, para suporte à inclusão produtiva e à promoção da melhoria das condições de vida da população regional. Em vista disso, ao Componente 2 foram destinados 32,5% dos recursos do empréstimo, e executados 32,07% de todos os recursos do Projeto.

<sup>25</sup> Nomenclatura de acordo com o PAD – Project Appraisal Document e com o Restructuring Paper de 09/05/2019.

Já o Componente 3 foi concebido para dotar o Governo do Estado de estrutura, modernização e capacitação técnica para suportar as mudanças pretendidas pelo Projeto, notadamente para suportar as ações de desenvolvimento regional sustentável e de melhoria dos serviços públicos de saúde, educação e segurança pública. Diante de seu papel de elemento de apoio para a realização das demais ações, recebeu a menor parcela dos recursos: 16,4% dos valores do financiamento, tendo investido ao final 24,20% dos valores do Projeto.

As ações, no entanto, foram desenvolvidas de modo transversal, para enfrentar de forma concatenada as várias faces dos desafios de promover o desenvolvimento regional, com inclusão produtiva e social.

## 2.2. OBJETIVOS DO PAD E MATRIZ DE AVALIAÇÃO

### 2.2.1. PDO E OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

Na construção desse conjunto de ações, foram definidos objetivos intermediários e indicadores de seu atingimento, que são objeto da avaliação realizada nesse Relatório.

O resultado esperado do conjunto de ações empreendidas pelo Projeto é o atingimento dos objetivos do PDO e Intermediários finais fixados, expostos no [QUADRO 02](#).

QUADRO 02 – MATRIZ DE RESULTADOS DESAGREGADA

Componentes e Subcomponentes do PROJETO (decomposição dos trabalhos do PROJETO)	Cód.	Indicadores dos RESULTADOS para o Nível PDO ou INTERMEDIÁRIOS
<b>Componente 1: Desenvolvimento Regional Sustentável e Inclusão Produtiva</b>		
<b>Subcomponente 1.1. Investimentos Estratégicos e Fortalecimento da Governança Local</b>		
<b>PDO:</b> Aumentar o acesso à infraestrutura produtiva e mercados para a agricultura familiar		
<u>Projetos Estruturantes de Desenvolvimento Regional</u>	IO.1 <sup>26</sup>  IO.3	Beneficiários diretos do Projeto; Beneficiários diretos pelo Projeto - <b>sexo feminino</b>  Infraestrutura socioeconômica regional implementada (inclui IC.16, IC.17, deste componente)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Centrais de comercialização, Estações de piscicultura, Instalações físicas e equipamentos para produção de mudas. Centrais de abastecimento, Unidades de vigilância sanitária animal. Cultivo de algas e a fabricação de produtos derivados</li> <li>Projetos de Recursos Hídricos, Sistemas de Abastecimento e Tratamento de Água (incluindo Barragens)</li> <li>Centro tecnológico</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estradas</li> </ul>	IC.16 (IO.3)	Extensão de rodovias estaduais beneficiadas pelo projeto ( <b>Quilômetros</b> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipamentos turísticos e culturais</li> </ul>	IC.17 (IO.3)	Infraestrutura Turística e Cultural criada/melhorada pelo projeto ( <b>Número</b> )
<b>Subprojeto:</b> <u>Apoio ao Fortalecimento da Governança Local/ Territorial</u> - Estudos estratégicos; Diagnósticos e planos estratégicos de desenvolvimento dos APLs; Elaboração de plano de negócios para PINSs e PSAs; Mobilização e sensibilização dos atores envolvidos no Projeto, Prestação de serviços especializados de <b>ATER</b> ; Formação e capacitação dos atores envolvidos no Projeto; Divulgação e marketing do Projeto e dos produtos apoiados		
<b>Subcomponente 1.2. Investimentos em Inclusão Produtiva, Social e Ambiental</b>		
<b>PDO:</b> Aumentar a segurança alimentar para a agricultura familiar		

<sup>26</sup> Os códigos dados aos indicadores – IO para os indicadores de PDO; IC, IS, IM para os indicadores intermediários – têm por objetivo facilitar a referência ao longo do texto.

Componentes e Subcomponentes do PROJETO (decomposição dos trabalhos do PROJETO)	Cód.	Indicadores dos RESULTADOS para o Nível PDO ou INTERMEDIÁRIOS
<b>Subprojeto: Projetos de Iniciativas de Negócios Sustentáveis (PINSs)</b>	IO.8	Investimentos produtivos para acesso a mercados com conformidade ( <b>Número</b> )
<b>PINSs</b> Incentivo à formação de Alianças Produtivas Locais, Investimentos em Ativos e Fornecimento de capacitação e assistência técnica	IO.2	Pessoas beneficiadas por <b>subprojetos</b> de promoção da <b>segurança alimentar (Percentual)</b>
<b>Subprojeto: Projetos Socioambientais (PSA)</b>	IC.11	<u>Investimentos produtivos</u> apoiados pelo projeto para a adoção de <u>práticas social, agrícola e/ou ambiental sustentáveis (Percentual)</u>
Recuperação de Áreas Degradadas, Obras Hidroambientais, Sistemas Simplificados de Abastecimento de Água	IC.11 IC.15	Organizações/grupos de <u>investimento produtivo e socioambiental</u> liderados por <b>mulheres (Percentual)</b>
	IC.14	Organizações comunitárias com acordos de cobrança de taxas para a gestão e manutenção do <u>abastecimento de água subprojetos</u> financiados pelo projeto. ( <b>Percentual</b> )
	IC.12	Pessoas em <b>áreas rurais</b> com acesso a <u>fontes de água</u> melhoradas no âmbito do projeto ( <b>Número</b> )
	IC.13	Subindicador: Nº de subprojetos em áreas rurais que obtiveram acesso a fontes melhoradas de água no âmbito do Projeto ( <b>Número</b> )
<b>Componente 2: Melhoria dos Serviços Públicos;</b> <b>PDO: Melhorar a qualidade e o acesso aos serviços de: (2.1) saúde, (2.2.) educação e (2.3.) segurança pública</b>		
<b>Subcomponente 2.1. Saúde</b>	IO.4	Prestação de serviços de saúde relacionados com redes prioritárias de atenção à saúde no nível regional (redes materno-infantil, urgência e emergência e redes de atenção à saúde oncológica) ( <b>Percentual</b> )
Ações na Rede Materno Infantil	IS.1	Proporção de mulheres cujos partos foram realizados na região onde vivem, em relação ao número total de nascimentos realizado no estado. ( <b>Percentual</b> )
	IS.2	Proporção de internações por complicações clínicas durante a gestação e pós-parto, em relação ao total de internações para procedimentos obstétricos. ( <b>Percentual</b> )
Ações na Rede de Oncologia	IS.3	Centro de referência para detecção precoce do <b>câncer</b> , reformado, equipado e operacional. ( <b>Número</b> )
	IS.4	Proporção de biópsias realizadas após o rastreamento do <b>câncer</b> do colo do útero - Papanicolaou. ( <b>Percentual</b> )
	IS.5	Proporção de biópsias feitas após mamografia ( <b>Percentual</b> )

Componentes e Subcomponentes do PROJETO (decomposição dos trabalhos do PROJETO)	Cód.	Indicadores dos RESULTADOS para o Nível PDO ou INTERMEDIÁRIOS
	IS.6	Cobertura estadual de exames de Citopatologia em mulheres de 25 a 64 anos ( <b>Percentual</b> )
	IS.7	Cobertura estadual de exames de mamografia em mulheres de 50 a 69 anos ( <b>Percentual</b> )
Ações na Rede de Urgências	IS.8	Pronto Socorro Hospitalar reformado, equipado e concluído pelo projeto. ( <b>Número</b> )
<b>Subcomponente 2.2. Educação</b>	IO.5	Redução das taxas de evasão do ensino médio do estado beneficiados pelo projeto ( <b>Percentual</b> )
Construção das diretrizes e matrizes curriculares da rede estadual de ensino	IE.1	Diretrizes e matrizes curriculares divulgadas nas escolas estaduais ( <b>Percentual</b> )
Desenvolvimento de programa de inovação e práticas pedagógicas – PIP	IE.2	Escolas nas quais o PIP foi implementado satisfatoriamente. ( <b>Percentual</b> )
Reformas, ampliações e construções – Programa padrões mínimos para as escolas e construção de escolas no campo	IE.3	Escolas com laboratórios de informática com uso adequado ( <b>Percentual</b> )
	IE.4	Escolas (construídas, reformadas e/ou ampliadas) financiadas pelo Projeto, atendendo aos requisitos de padrões físicos operacionais. ( <b>Percentual</b> )
<b>Subcomponente 2.3. Segurança Pública</b>	IO.6	Pessoas atendidas localmente (nível municipal) por ações preventivas atividades de segurança financiadas pelo projeto ( <b>Percentual</b> )
<b>Componente 3 – Melhoria na Gestão do Setor Público</b>		
PDO: Melhorar os sistemas de gestão dos ativos físicos, despesas públicas e recursos humanos, no contexto de gestão baseada em resultados		
	IO.7	Sistemas melhorados e operacionais (Número)
<b>Subcomponente 3.1.</b> Gestão financeira, Orçamentária e de Planejamento Integrada e Orientada para Resultados	IM.1	Número de secretarias com contratação de segundo nível ( <b>Número</b> )
	IM.3	Porcentagem de recomendações críticas de auditoria implementadas ( <b>Percentual</b> )
<b>Subcomponente 3.2</b> Modernização das Instituições e Sistemas Administrativos do Estado	IM.2	Percentual de <u>macroprocessos prioritários</u> requalificados nas Instituições Governamentais prioritárias do Projeto. ( <b>Percentual</b> )
<b>Subcomponente 3.3.</b> Gestão Eficiente de Recursos Humanos e Patrimônio: (i) Aprimoramento do Sistema de Arrecadação Tributária; (ii) Capacitação de Recursos Humanos.	IM.3	Imóveis regularizados levantados e cadastrados no Sistema Informatizado ( <b>Percentual</b> )
	IM.4	

### 2.2.2. MUDANÇAS NOS INDICADORES AO LONGO DA IMPLEMENTAÇÃO

O Projeto construiu uma lógica parcial da relação dos indicadores intermediários com os indicadores de PDO e constatou que a obtenção de um indicador para o Objetivo de Mais Alto nível do Projeto requereria um esforço de monitoramento além das capacitações e possibilidades do promotor por ocasião da concepção e assinatura do Acordo de Empréstimo.

Por esses motivos, ao longo de implementação do Projeto ocorreram mudanças no quadro de indicadores, em especial após a Avaliação de Meio-Termo, que resultaram na exclusão de indicadores, conforme mostra o [QUADRO 03](#).

QUADRO 03 – MATRIZ DE RESULTADOS DO PROJETO – INDICADORES EXCLUÍDOS

Indicadores EXCLUÍDOS por componente [síntese da descrição para a identificação]		Motivos das mudanças			
		complexidade de aferição	não atribuíveis diretamente ao Projeto	não refletem os resultados ou complexidade da ação	reorganizado ou realocado
<b>PDO</b>					
C1	C1 - Aumento de renda das organizações produtivas	X			
C2	C2.2 - INEP		X		
	C2.3 - Acesso ao Boletim de Ocorrência Eletrônico (regionalmente)			X	
C3	C3 - Aumento do orçamento para projetos estratégico (orientados a resultados / avaliação de desempenho)			X	
<b>INTERMEDIÁRIOS</b>					
C1	Estudos, diagnósticos, planos, mapeamento, padrões e outras ações			X	
	Plano de Negócios aprovados e em implementação			X	
	Investimentos em infraestrutura concluídos até o final do projeto			X	X
	Aumentar o volume de vendas	X			
	Usuários de água que receberão serviços de irrigação e drenagem (novos ou melhorados (nº total e % de mulheres)				X
	Expandir participação dos produtores (grupos organizados) em regimes contratuais com agentes do mercado	X			
C2.1	Proporção de mulheres que receberam cuidados pré-natal e vão ao hospital para o parto	X			
	Tempo médio de espera pelos tratamentos de câncer de mama e colo de útero	X			
	Proporção de mortes maternas investigadas	X			
	Proporção de mulheres que realizaram os preventivos de câncer de mama e de colo de útero, alvo do projeto, face as demais mulheres que realizaram estes exames	X			X
	Proporção de acesso a hospitais - mortes por doenças cardiovasculares	X			
C2.2	Escolas utilizando os resultados do SIMAIS				
	Aumento do índice de desenvolvimento nos últimos anos do ensino fundamental				X
	Taxa de implementação das diretrizes e grades curriculares				X
	Atendimento aos padrões mínimos - escolas abrangidas pelo projeto				X
	Jovens e adultos de áreas rurais que participaram em cursos de alfabetização			X	
C2.3	População assistida localmente pelo CIOSP			X	X
C3	Imóveis não regularizados, levantados e cadastrados				X
	Porcentagem da equipe orientada a resultados através da política de recursos humanos em cinco Secretarias prioritárias			X	
	Diminuir a porcentagem de recursos orçamentários realocados		X		

Consideradas as razões que levaram à exclusão dos indicadores de resultados a nível de PDO, intermediários e de desempenho, apresentados no QUADRO 3, foram criados, reorganizados e revisados os indicadores visando melhor refletir o alcance do Projeto e minimizar a complexidade na aferição, conforme demonstrado nos QUADROS 4 E 4A.

QUADRO 4 – ALTERAÇÕES NA MATRIZ DE INDICADORES DE RESULTADOS A NÍVEL DO PDO DO PROJETO

INDICADORES A NÍVEL DE PDO		
Cód. <sup>27</sup>	Indicadores por componente síntese das descrições para a identificação	Motivos das alterações dos indicadores na Matriz de Resultados
<b>Novos (Incluídos e reorganizados)</b>		

<sup>27</sup> Os códigos são aqueles apresentados no Quadro 02

INDICADORES A NÍVEL DE PDO				
Cód. <sup>27</sup>	Indicadores por componente síntese das descrições para a identificação		Motivos das alterações dos indicadores na Matriz de Resultados	
IO.1 IO.2 IO.3 IO.8	C1	C1 - Esses indicadores pautaram objetivos e metas para os investimentos produtivos de acesso a mercados, os beneficiários diretos e a infraestrutura regional implantada	Ausentes no PAD, a partir do relatório de meio termo, foram estabelecidos e reorganizados novos indicadores para revelar o alcance e a contribuição do Projeto às estratégias do Governo do RN.	
<b>Continuados (mantidos)</b>				
N/A		C1	nada consta	nada consta
IO.4		C2	C2.1 - Oferta de serviços de saúde	Apesar de mantido, houve adequação nas metas a serem alcançadas e ajustes na descrição.
<b>Realocados</b>				
IO.5	C2	C2.2 - o indicador referente a Taxa de Abandono passou a ser um PDO;	C2.2 - Taxa de abandono - para verificar a contribuição das ações e das atividades promovidas pelo projeto com a redução do abandono dos jovens do ensino médio da rede pública estadual.	
N/A		C2.2 - antes entre os PDOs, "mulheres de áreas rurais, certificadas em cursos de alfabetização" passou a ser um resultado intermediário <b>NOTA:</b> deixou de constar na Matriz de Resultados.	C2.2 - o indicador visa aumentar a participação das mulheres de áreas em cursos de alfabetização e foi considerado como um resultado intermediário,	

QUADRO 4A – ALTERAÇÕES NA MATRIZ DE INDICADORES DE RESULTADOS INTERMEDIÁRIOS DO PROJETO

INDICADORES INTERMEDIÁRIOS					
Cód.	Por componente – síntese da descrição		Cód.	Por componente – síntese da descrição	
<b>Novos (Incluídos e reorganizados)</b>					
IC16	C1	- Extensão de estradas	IC.17	C1	- Infraestrutura turística e cultural
IS.1	C2.1	- Mulheres cujos partos foram realizados na região (proporção em relação ao total)	IS.6	C2.1	- Cobertura estadual de exame mamográfico em mulheres de 50 a 69 anos
IS.2		- Internações por intercorrências clínicas durante a gestação e puerpério	IS.7		- Cobertura estadual de exame citopatológico em mulheres de 25 a 64 anos
IS.3		- Centros de referência para detecção precoce de câncer	IS.8		- Hospitais prontos-socorros reformados, equipados e concluídos
IE.1	C2.2	- Diretrizes e matrizes curriculares disseminadas nas escolas estaduais	IE.3	C2.2	- Escolas com laboratórios utilizados adequadamente
IE.2		- Projetos de Inovação Pedagógica (PIP) implantados satisfatoriamente	IE.4		- Escolas construídas, reformadas e ou/ ampliadas atendendo os padrões mínimos
IM.1	C3	- Secretarias prioritárias que firmaram contratualização de resultados de primeiro nível	IM.3	C3	- Recomendações da Auditoria Folha adotadas
IM.2		- Macroprocessos prioritários remodelados nos órgãos prioritários do Projeto	IM.4		- Imóveis regularizados levantados e cadastrados em sistema informatizado
<b>Continuados (mantidos)</b>					
IC.1 1	C1	Investimentos produtivos adotando boas práticas socioambientais e de produção	IC.15	C1	Grupo de investimentos socioambientais liderados por mulheres
<b>Revisados</b>					

INDICADORES INTERMEDIÁRIOS					
Cód.	Por componente – síntese da descrição		Cód.	Por componente – síntese da descrição	
IC.1 2	C1	- Pessoas em áreas rurais que obtiveram acesso a fontes melhoradas de água	IC.14	C1	- Organizações comunitárias com arranjo de cobrança de tarifas para gestão/ manutenção dos Subprojetos de abastecimento de água
IS.4	C2.1	- Biópsias após a realização do exame 'Papanicolaou' (proporção)	IS.5	C2.1	- Biópsias após a realização do exame de mamografia (proporção)

### 3. COLETA E ANÁLISE DE INFORMAÇÕES

As informações foram obtidas por meio de um amplo processo de coleta de dados secundários – análise documental – e primários – pesquisas diretas com beneficiários e demais públicos participantes, individuais e/ou coletivas – rodas de conversa e grupos focais, dirigidas por questionários especificamente desenhados para captar a percepção dos atores em relação às dimensões chave dos projetos e aos benefícios auferidos.

Os subprojetos e projetos foram avaliados considerando 4 dimensões:

- Relevância e Pertinência** - Em que medida os subprojetos/projetos apoiados foram adequados para atender às necessidades e as prioridades do desenvolvimento regional sustentável do RN/estratégias do Banco Mundial?
- Eficácia** - Em que medida o subprojeto/projeto contribuiu para o alcance dos objetivos e resultados esperados?
- Eficiência** - Em que medida os recursos (financeiros e técnicos) foram mobilizados de forma eficiente para contribuir com o alcance de resultados sustentáveis?
- Sustentabilidade** - Quão sustentáveis foram os resultados alcançados pelo subprojeto ou ação?

Todos os projetos e subprojetos do Projeto passaram pelas diversas etapas clássicas de implementação de projetos: a concepção e avaliação da viabilidade (estudos preliminares a avaliação "ex-ante"), elaboração dos projetos (planejamento e desenvolvimento), aquisições e construções (obras e serviços correlatos) e entrega para operação (entrada do subprojeto/projeto em sua etapa de produção, na qual é fundamentada a sustentabilidade para perenização e seus resultados). Assim, a avaliação da eficácia e da eficiência dos subprojetos/ações está ligada aos resultados obtidos em todo o ciclo de vida do empreendimento, ou seja, aos resultados "antes" e "depois" do início da operação do subprojeto/projeto.

### 4. IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

#### 4.1. RECURSOS APLICADOS

O Acordo de Empréstimo celebrado em 2013 previa o empréstimo de US\$ 360 milhões pelo BIRD, mais a contrapartida de US\$ 40 milhões pelo Governo do Estado do Rio Grande do Norte.

O valor do Projeto foi então distribuído pelos componentes na seguinte proporção: 50,1% para o Componente 1 – Desenvolvimento Regional Sustentável; 32,5% para o Componente 2 – Melhoria dos Serviços Públicos; e 16,4% para o Componente 3 – Melhoria da Gestão do Setor Público, com 0,9% alocados a contingências/taxa inicial. Os valores foram distribuídos pelos subcomponentes conforme mostrado na [TABELA 01](#).

No decorrer do desenvolvimento e implantação foram solicitadas alterações e reestruturações do Projeto, com remanejamentos de verbas entre os componentes/subcomponentes e categorias, devidamente aprovados pelo Banco.

A Reestruturação de 2019, resultante da Avaliação de Meio-Termo havida em 2016, acarretou alterações significativas na distribuição dos recursos entre os componentes. Assim, viu-se um decréscimo dos montantes investidos no Componente 1 (aproximadamente 19% do montante originalmente planejado), com substancial redução dos investimentos no Subcomponente 1.2 – Investimentos em inclusão produtiva, social e ambiental (investidos apenas 34% do montante previsto no PAD).

Em função do longo período de implantação do Projeto – 10 anos de execução –, todos os gastos do Projeto, por terem sido feitos em moeda nacional, foram consolidados nesse Relatório em reais corrigidos para a data de 30/12/2023, a partir da correção do valor em reais correntes investidos pelo projeto entre a data do desembolso efetivo e a data base, pela variação mensal do IPCA<sup>28</sup>.

Os valores investidos em dólar estão resumidos na [TABELA 01](#), que apresenta o valor original contratado em dólares investidos em cada componente/subcomponente, a alteração ocorrida na Reestruturação de 2019, com o remanejamento de verbas entre os componentes.

Como se tratará mais adiante, a execução do Projeto ao longo do tempo sofreu impactos importantes, nos primeiros anos pela dificuldade operacional para realização das contratações necessárias segundo as regras do BIRD, e na sequência pela pandemia de COVID-19, que impediu a realização de quaisquer ações que demandassem presença física, durante mais de

<sup>28</sup> IPCA – Índice de Preços ao Consumidor ampliado, calculado pelo IBGE

um ano.

Quando da constatação dos desafios a enfrentar por ocasião da Missão de Avaliação de Meio Termo, percebeu-se a necessidade de investimentos mais consistentes na estrutura administrativa e de prestação de serviços do Governo do Estado. Isso ocasionou um aumento orçamentário significativo no Componente 3, representando um acréscimo de aproximadamente 38% do montante originalmente planejado, com especial impacto no Subcomponente 3.2 - Modernização Institucional e dos Sistemas Administrativos do Estado, que investiu 142% a mais do que previsto no PAD.

Ao término do projeto, em dez/2023, a alocação dos recursos resultou nos valores apresentados na TABELA 02, com 43,5% dos recursos alocados ao Componente 1, 32,1% ao Componente 2 e 24,2% ao Componente 3.

TABELA 01 – MODIFICAÇÕES NA ALOCAÇÃO DE RECURSOS AO PROJETO<sup>29</sup>

Componente	Investimento Previsto (US\$)		Acordo Empréstimo (US\$)			Alteração Maio/19 (US\$)		
			BIRD	Contrapartida		BIRD	Contrapartida	
<b>Componente 1. Desenvolvimento Regional Sustentável</b>	<b>200.545.179</b>	<b>50,1%</b>	<b>180.295.760</b>	<b>20.249.419</b>	<b>50,1%</b>	<b>145.727.411</b>	<b>20.249.419</b>	<b>41,5%</b>
Subcomponente 1.1. Investimentos Estruturantes e Apoio ao Fortalecimento da Governança	109.780.501	27,4%	98.695.760	11.084.741	27,4%	115.952.261	11.084.741	31,8%
Subcomponente 1.2. Investimentos em Inclusão Produtiva, Social e Ambiental	90.764.678	22,7%	81.600.000	9.164.678	22,7%	29.775.150	9.164.678	9,7%
<b>Componente 2. Melhoria dos Serviços Públicos</b>	<b>130.069.413</b>	<b>32,5%</b>	<b>116.936.063</b>	<b>13.133.350</b>	<b>32,5%</b>	<b>132.140.701</b>	<b>13.133.350</b>	<b>36,3%</b>
Subcomponente 2.1. Atenção à Saúde	44.973.659	11,2%	40.432.585	4.541.074	11,2%	52.454.485	4.541.074	14,2%
Subcomponente 2.2. Melhoria da Qualidade da Educação Básica	68.813.770	17,2%	61.865.515	6.948.255	17,2%	56.971.898	6.948.255	16,0%
Subcomponente 2.3. Melhoria da Segurança Pública e da Defesa Social	16.281.984	4,1%	14.637.962	1.644.022	4,1%	22.714.318	1.644.022	6,1%
<b>Componente 3. Melhoria da Gestão do Setor Público</b>	<b>65.535.408</b>	<b>16,4%</b>	<b>58.918.177</b>	<b>6.617.231</b>	<b>16,4%</b>	<b>81.231.888</b>	<b>6.617.231</b>	<b>22,0%</b>
Subcomponente 3.1. Planejamento e Gestão Orçamentária e Financeira Integrado e Baseada em Resultados	26.261.797	6,6%	23.610.095	2.651.702	6,6%	33.032.364	2.651.702	8,9%
Subcomponente 3.2. Modernização Institucional e dos Sistemas Administrativos do Estado	17.135.489	4,3%	15.405.287	1.730.202	4,3%	37.250.888	1.730.202	9,7%
Subcomponente 3.3. Gestão Estratégica e Eficiente dos Recursos Humanos, Gestão de Ativos e TI	22.138.122	5,5%	19.902.795	2.235.327	5,5%	10.948.636	2.235.327	3,3%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>396.150.000</b>	<b>99,0%</b>	<b>356.150.000</b>	<b>40.000.000</b>	<b>99,0%</b>	<b>359.100.000</b>	<b>40.000.000</b>	<b>99,8%</b>
Contingências físicas e financeiras	2.950.000	0,7%	2.950.000	-	0,7%			
Taxa Inicial	900.000	0,2%	900.000	-	0,2%	900.000	-	0,2%
<b>TOTAL</b>	<b>400.000.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>360.000.000</b>	<b>40.000.000</b>		<b>360.000.000</b>	<b>40.000.000</b>	<b>100,0%</b>

\*Fonte: PAD e BIRD – “Restructuring Paper P126452”

<sup>29</sup> Dados da UGP relativos aos montantes invertidos na contrapartida, a partir da base de dados do SIGEF, indicam que o Estado aportou ao final do Projeto um total de US\$ 127 milhões, elevando sua participação para 24% do total investido. Esse sobre-investimento em relação ao Quadro de Usos e Fontes acordado na última revisão se deveu principalmente a aumento de US\$12,2 milhões no Componente 1.1., US\$ 32,17 milhões no Componente 2.1. e US\$ 40,28 milhões no Componente 2.2. e US\$ 8,91 milhões no Componente 2.3. Esse Relatório, por tratar especificamente dos valores investidos pelo Banco Mundial, desconsidera os montantes da contrapartida (não fornecidos a nível de pacotes de contratação), devendo-se então ser notado que tal fato distorce a avaliação individual dos projetos que compõem o RN Sustentável

TABELA 02.- DESEMBOLSOS FINAIS DO PROJETO - DEZEMBRO/ 2023

	Valor (US\$)	Valor (R\$) Corrente	Valor (R\$) 31/12/23	%
<b>Componente 1</b>	<b>156.797.973</b>	<b>636.614.379</b>	<b>816.485.150</b>	<b>43,5%</b>
Subcomponente 1.1	129.140.254	544.936.770	683.753.407	36,5%
Subcomponente 1.2	27.657.719	91.677.609	132.731.743	7,1%
<b>Componente 2</b>	<b>112.563.356</b>	<b>478.382.532</b>	<b>601.552.897</b>	<b>32,1%</b>
Subcomponente 2.1	44.836.160	209.882.687	249.003.479	13,3%
Subcomponente 2.2	47.946.305	199.728.984	256.276.834	13,7%
Subcomponente 2.3	19.780.890	68.770.862	96.272.584	5,1%
<b>Componente 3</b>	<b>89.561.395</b>	<b>349.893.691</b>	<b>453.967.395</b>	<b>24,2%</b>
Subcomponente 3.1	34.652.545	127.582.533	169.893.674	9,1%
Subcomponente 3.2	42.602.788	169.639.492	218.506.497	11,7%
Subcomponente 3.3	12.306.062	52.671.666	65.567.224	3,5%
	<b>358.922.724</b>	<b>1.464.890.602</b>	<b>1.872.005.443</b>	<b>99,8%</b>
<b>Taxa Inicial</b>	<b>900.000</b>	<b>1.962.000</b>	<b>3.554.210</b>	<b>0,2%</b>
<b>Totais</b>	<b>359.822.724</b>	<b>1.466.852.602</b>	<b>1.875.559.653</b>	<b>100,0%</b>

#### 4.2. PRIORIDADES, MUDANÇAS E AJUSTES SIGNIFICATIVOS

O Componente 1, identificado como Desenvolvimento Regional Sustentável, foi concebido para articular ações que contribuíssem para a redução das desigualdades regionais e aumento da inclusão produtiva. Por esse propósito, é o Componente principal do Projeto, razão pela qual, como já foi dito, recebeu a maior parcela de recursos.

Os investimentos do Componente priorizaram, então: i) a integração de infraestruturas produtivas regionais, especialmente por meio da revitalização da rede viária entre os centros produtores de agricultura familiar e os de venda dos produtos; ii) a melhoria no suprimento de água para as comunidades; iii) o apoio à agricultura familiar, por meio de consultoria para estruturação de suas atividades, e repasse de recursos para investimentos de associações de agricultores, para projetos de suporte para o desenvolvimento agropecuário; e iv) projetos de inclusão relacionados a outras atividades econômicas.

A destinação de recursos do Componente 1, no entanto, teve uma clara ênfase na recuperação da estrutura viária do estado. Os investimentos em obras e serviços para revitalização de estradas, representaram mais de 18% dos investimentos de todo o Projeto Governo Cidadão, o que equivaleu a 42% do total empregado pelo Componente 1. Foram restaurados mais de 250 quilômetros de rodovias do Rio Grande do Norte.

Os investimentos em turismo, com a reforma de prédios turísticos, realização de eventos, planejamento e capacitação, também tiveram relevância no Projeto: responderam por 9% de todos os recursos do Projeto, e 20% do orçamento aplicado pelo Componente 1.

Como parte do esforço para atingir seu objetivo central, o Projeto Governo Cidadão incentivou e apoiou a participação dos agricultores em associações, de modo a fortalecer suas condições de produção e comercialização, fornecendo suporte técnico e gerencial para a implantação dos projetos. Também investiu para capacitar associações de agricultores familiares, para elaboração e implementação de planos de negócio, e para prover-lhes estrutura, com reformas a edificações, equipamentos, ferramentas e outros meios necessários para a produção e venda dos produtos. Essas ações, no entanto, tiveram menor priorização em termos de destinação de recursos: somaram menos de 7% dos recursos aplicados pelo Projeto, e 15% dos recursos do Componente 1.

A esses investimentos, soma-se o apoio, por meio de repasse direto de recursos do Projeto, às organizações de produtores da agricultura familiar e da economia solidária, e para execução de subprojetos de iniciativas de negócios sustentáveis (PINSs) e de subprojectos socioambientais (PSAs). Ao todo, foram apoiados 119 projetos de inclusão produtiva (PINSs) e 166 projetos socioambientais (PSAs), por meio de convênios com as organizações, o que envolveu quase R\$ 127 milhões. Os investimentos em inclusão produtiva, somados, totalizam 13,5% dos investimentos Governo Cidadão, e 31% dos valores do Componente 1.

Além dos investimentos diretos em PINSs e PSAs e em assessoria, reformas e capacitação de organizações de agricultores, de economia solidária e de subprojetos socioambientais, o Projeto Governo Cidadão, aplicando a transversalidade que lhe caracteriza, realizou investimentos em outras áreas, direcionados especificamente para a promoção da inclusão produtiva. Nesse sentido, os investimentos em educação comportaram três atividades específicas: apoio a alfabetização da população

jovem e adulta do campo não escolarizada<sup>30</sup>, apoio à Rede de Educação Técnico-Profissional para Inclusão Produtiva<sup>31</sup>, e fomento à agricultura familiar para inserção ao Programa Nacional de Alimentação Escolar-PNAE<sup>32</sup>. As ações desenvolvidas incluíram, entre outras, a elaboração de projetos pedagógicos específicos para centros profissionalizados, e a alfabetização de agricultores familiares com qualificação social e profissional, seguindo identificação das cadeias produtivas.

Some-se a isso que foram construídas 7 escolas no interior do estado, dentro da atividade de Construção de Escolas no Campo<sup>33</sup>, que naturalmente trouxeram benefícios diretos às famílias de agricultores familiares e de economia solidária.

Os investimentos em educação voltados para a inclusão produtiva, juntamente com as escolas no campo, totalizaram R\$ 43 milhões, que equivalem a 17% dos recursos aplicados em educação pelo Governo Cidadão, ou pouco mais de 2% dos valores do Projeto todo.

Esses investimentos se somam às demais ações do Governo Cidadão que beneficiaram a inclusão produtiva, a segurança alimentar e a população potiguar em geral, tais como as obras estruturantes na rede viária, e os projetos para melhoria dos serviços públicos essenciais, que compuseram o Componente 2.

O Componente 2 foi estruturado justamente para implementar investimentos em 3 setores estratégicos para o desenvolvimento humano nas regiões atendidas – saúde, educação e segurança pública –, de suporte à inclusão produtiva e de melhoria das condições de vida da população regional.

Os investimentos em saúde representaram 13,3% do valor aplicado pelo Projeto, e 41% dos dispêndios do Componente 2. Foram concentrados nas redes de urgências e emergências, de atenção à mulher e materno-infantil, e oncológica, com investimentos em prontos-socorros, hospitais e equipamentos médico-hospitalares.

A prioridade dos investimentos da área de saúde foi a construção e equipamento do Hospital da Mulher, em Mossoró, responsável por 59% dos recursos aplicados em saúde e quase 8% dos investimentos do Projeto. Integrado à Rede de Atenção Materno Infantil, o Hospital da Mulher foi planejado para ser referência nos atendimentos do nível secundário, terciário e ambulatorial, e com isso viabilizar a oferta de novos serviços para toda a Macrorregião Oeste, formada por três Regiões de Saúde (2ª, 6ª e 8ª) e 64 municípios, com aproximadamente um milhão de habitantes, dos quais 50,5% é do sexo feminino.

Além disso, o Projeto realizou importantes investimentos no fortalecimento da rede de atenção às urgências e emergências – R\$ 83 milhões, em valores atuais, equivalentes a 33% dos recursos de saúde empregados pelo Projeto, e mais de 4% dos recursos totais do Governo Cidadão. Foram realizadas obras de ampliação e reforma de 07 hospitais regionais de urgência e emergência<sup>34</sup>, aquisição de ambulâncias, equipamentos e mobiliário, para hospitais, laboratórios e unidades de saúde.

O Projeto Governo Cidadão investiu quase 14% de seus recursos em ações de educação. A prioridade dos investimentos foi dirigida para o desenvolvimento do Programa de Padrões Mínimos para as Escolas, com aplicação de 68% dos recursos da área. O Programa inclui a construção, reforma e ampliação de escolas, macroatividade que, por si só, envolveu quase metade (47%) dos recursos destinados pelo Projeto às ações de educação. Contempla ainda a aquisição e destinação de equipamentos e mobiliário para as escolas, que representaram 19% de todo o valor empregado no Subcomponente de Educação. Juntas, as ações dessas atividades principais beneficiaram 160 escolas da Educação Básica e da Educação Profissional Técnica<sup>35</sup>.

A segunda atividade na área da educação, em ordem de priorização de recursos, foi a construção de escolas no campo, de que já se tratou.

Os esforços do Projeto na área de educação também foram direcionados à implantação de Projetos de Inovação Pedagógica – PIP em 397 escolas<sup>36</sup>, de forma a estimular nos estudantes o interesse pela música e diferentes projetos de comunicação. Essa ação aplicou quase 9% dos recursos aplicados pelo Subcomponente de Educação do Projeto Governo Cidadão.

Vale destacar ainda as atividades protagonizadas pelo Projeto na estruturação do programa de apoio sistemático aos municípios, responsável por somente 1,35% dos recursos destinados à educação pelo Governo Cidadão, mas que contou com a adesão de 162 redes de educação municipais, para melhorias principalmente dos serviços de transportes, currículos, serviços de busca ativa escolar. Merece também registro a contribuição do Projeto para a implementação de uma nova base curricular em todas as unidades escolares da Educação Básica que integram a rede estadual.

A segurança pública também integra, com a saúde e educação, o rol de serviços essenciais focados pelo Projeto Governo Cidadão para melhoria da qualidade e acesso. Foram investidos em ações para melhoria da segurança pública R\$ 96

<sup>30</sup> Foram alfabetizadas 2.442 pessoas, das quais mais de 70% eram mulheres da zona rural.

<sup>31</sup> Foi realizado um mapeamento da cadeia produtiva e do potencial econômico de cada região, a partir do que foram elaborados documentos norteadores para o Projeto Político Pedagógico dos Cursos Técnicos (PPPCT) e Projeto Político Pedagógico do Ensino Institucional (PPPI), garantindo a oferta de 30 cursos de educação profissional na rede estadual, que estão disponíveis em 11 centros de educação profissional e no Instituto de Educação Padre Miguelino.

<sup>32</sup> O projeto buscou conscientizar e sensibilizar as escolas da rede pública para que compreendam das famílias de agricultores os produtos para preparação da merenda escolar. Foram realizadas oficinas com os recursos do Projeto, e a partir delas foi elaborado um guia sobre a compra dos produtos da agricultura familiar.

<sup>33</sup> Nas cidades de Caraubas, João Câmara, Macaíba, e 2 em Ceara Mirim. A escola construída no município de São Gonçalo do Amarante também integrou a atividade de construção de escolas no campo, embora tenha sido construída no limite na zona urbana da cidade, por falta de terrenos disponíveis na zona rural. No entanto, a escola atende majoritariamente alunos da zona rural.

<sup>34</sup> Nas cidades de Santo Antônio, São José de Mipibu, São Paulo do Potengi, Caicó, João Câmara, Açu e Pau dos Ferros

<sup>35</sup> Foram beneficiadas nessa linha 40 escolas com reforma, ampliação e construção. Outras 102 escolas de ensino regular, 11 Centros Estaduais de Educação Profissional (CEEPs) e 01 Instituto de Educação receberam melhorias e equipagem.

<sup>36</sup> Esse número inclui 34 das escolas reformadas, e 02 construídas. Foram beneficiados mais 20.000 estudantes.

milhões, em valores atuais, equivalente a 5% do valor total aplicado pelo Projeto, para estruturação de um setor com atuação eficaz para prevenir e reduzir a criminalidade no Estado.

O fortalecimento tecnológico da segurança pública foi a prioridade de investimentos na área, que recebeu 83% dos recursos destinados ao Subcomponente. Com tal verba foram adquiridas viaturas, equipamentos de tecnologia e técnico-científicos, bem como foram realizadas obras de infraestrutura tecnológica para aprimoramento da atividade de segurança pública do estado. Nessa linha, vale destacar o investimento do Projeto Governo Cidadão – R\$ 28 milhões, em valores atuais – em sistemas de comunicação e videomonitoramento da Região Metropolitana de Natal.

Por fim, o Componente 3 foi concebido para dotar o Governo do Estado de estrutura, modernização e capacitação técnica para conseguir desempenhar as funções necessárias para as mudanças pretendidas pelo Projeto, notadamente para suportar as ações de desenvolvimento regional sustentável e de melhoria dos serviços públicos de saúde, educação e segurança pública.

Os investimentos do Componente tiveram, em suma, duas fases: a primeira, concentrada na primeira metade do Projeto, priorizou a modernização da gestão pública e o aprimoramento do sistema e da capacitação dos recursos humanos do estado; e a segunda fase enfatizou, especialmente a partir de 2018, a melhoria da infraestrutura do Governo do Estado.

As ações de modernização da Administração Pública, priorizadas nos primeiros anos do Projeto Governo Cidadão, implementaram ferramentas<sup>37</sup> e mecanismos de gestão, tais como o planejamento estratégico, revisão de macroprocessos das áreas definidas pelo Projeto, e contratualização de resultados<sup>38</sup>. Em adição, foram realizados investimentos para melhoria do sistema de recursos humanos, especialmente em ações de capacitação dos servidores públicos, nas chamadas atividades-meio – tais como licitações, orçamento e finanças –, bem como foi realizada a auditoria da folha de pagamentos do Governo do Estado do Rio Grande do Norte<sup>39</sup>.

No período que se seguiu, a partir de 2018, e pautado pela Teoria da Mudança, para atender com maior abrangência o PDO de “melhorar os sistemas de gestão dos gastos públicos, recursos humanos e ativos físicos”, o Projeto passou a focar no aprimoramento da infraestrutura do Estado para a melhor prestação dos serviços públicos, previsto como objetivo específico do subcomponente 3.2.

Foi a partir de então que os investimentos do Componente 3 tiveram uma aceleração – 75% dos valores do Componente foram desembolsados entre 2018 e 2023 –, especialmente com o ciclo de obras que se iniciou, para construção e melhoria da infraestrutura de edifícios do Governo do Estado, realizadas a partir de 2018<sup>40</sup>. Essas obras incluem a reforma e construção das Centrais do Cidadão<sup>41</sup>, e a revitalização do Centro Administrativo do Governo do Estado. Também na segunda metade do Projeto foram realizados o levantamento, cadastramento, regularização e registro do patrimônio imobiliário do Governo do Estado, e as ações e contratações para o aprimoramento das atividades de arrecadação e fiscalização tributária do Estado.

A mudança de prioridades havida no Componente 3 a partir de 2018 acompanhou uma alteração que atingiu todo o Projeto: a revisão proposta a partir da Avaliação de Meio-Termo.

O PAD, o MOP e os demais documentos elaborados quando da celebração do Acordo de Empréstimo, apresentaram o planejamento para investimento dos recursos objeto do Projeto Governo Cidadão – então Projeto RN Sustentável –, ao longo dos 5,5 anos inicialmente previstos para realização do Projeto. No entanto, na sequência do início do Projeto, as equipes executoras se depararam com uma gama de dificuldades operacionais, que impactaram diretamente o ritmo de investimentos, dentre as quais se destaca o desafio de elaboração dos Termos de Referência e de condução das licitações de acordo com as normas e padrões do BIRD, que diferem sensivelmente do procedimento definido pela legislação brasileira, à qual as equipes executoras de contratações estavam habituadas. Ademais, demandou algum tempo o diagnóstico e planejamento que se iniciou em 2014 e 2015 para atividades chave do Projeto, tais como o mapeamento das organizações sociais e de produtores familiares para apoio nas ações de inclusão produtiva, o Plano Estratégico de Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, e a elaboração de projetos executivos para as obras.

Tudo isso levou a um ritmo de investimentos aquém do previsto nos primeiros anos do projeto, até 2017, o que impactou o cronograma das ações previstas, conforme apontou a Avaliação de Meio-Termo. O relatório final de tal Avaliação, que decorreu em 2016, apontou os seguintes fatores que, à época, dificultavam a implantação:

- (a) dificuldades de coordenação e restrições de capacidade, dada a concepção multissetorial e a complexidade do projeto (envolvendo diversas secretarias e departamentos estaduais);
- (b) falta de uma “visão” integrada das atividades do projeto e demora na identificação de problemas que levaram à necessidade de reexecutar obras, além de burocracia e altos custos de transação;

<sup>37</sup> Destaca-se os investimentos no desenvolvimento e complementação do Sistema de Administração Financeira do Estado SIAF, a aquisição de licença Oracle de banco de dados, e equipamentos para o Datacenter da SEARH, que somaram 5% dos valores aplicados pelo Componente 3 durante todo o Projeto.

<sup>38</sup> Os investimentos nessas ações de modernização administrativa mencionadas somaram R\$ 8 milhões em valores atuais, cerca de 2% dos investimentos realizados no Componente 3 ao longo do Projeto Governo Cidadão.

<sup>39</sup> As ações de capacitação realizadas no Componente 3 responderam por outros 2% do valor aplicado pelo Componente 3 (dos quais 93% foram investidos até 2018), e a auditoria da folha de pagamento, havida entre 2013 e 2015, representou 0,5% dos recursos aplicados na Melhoria da Gestão Pública.

<sup>40</sup> As obras de construção, reforma e revitalização de edifícios do Governo do Estado consumiram 29% do total de recursos aplicados pelo Componente 3, ou 7% dos recursos investidos pelo Projeto Governo Cidadão. Somados aos bens adquiridos para equipar os prédios reformados ou construídos, os valores investidos nessa requalificação dos edifícios totalizam 40% de todos os recursos empregados em Melhoria da Gestão Pública, e 10% dos recursos utilizados pelo Governo Cidadão.

<sup>41</sup> As Centrais do Cidadão responderam por quase 18% do valor aplicado pelo Componente 3, e por 4% de todos os investimentos do Projeto Governo Cidadão.

- (c) projeções de desembolsos superestimadas que não levaram em conta o tempo necessário para minimizar recursos na fase de implantação – baixo nível de pré-investimento, planejamento e programação inadequados
- (d) as eleições nacionais e subnacionais, que desviaram a atenção dos líderes estatais e envolveram secretarias do projeto e, no período pós-eleitoral, rotatividade da liderança da secretaria e técnicos equipes, o que afetou o ritmo de implementação do projeto; e,
- (e) a crise financeira que afetou a capacidade do Estado de atribuir fundos adequados às atividades do projeto

Como tratado no item 4.1 deste Relatório, a Avaliação de Meio-Termo ocorrida em 2016 acarretou uma reestruturação do Projeto em 2019, que alterou as metas e indicadores – conforme mencionado no item 2.2.2 deste Relatório –, além da distribuição do orçamento entre componentes e subcomponentes. A **TABELA 01** detalha as modificações imprimidas no orçamento do Projeto, que revelam também ajustes no desenho, fruto da aplicação da Teoria da Mudança para adequação da execução, buscando o atendimento mais pleno do objetivo central do Governo Cidadão.

A Teoria da Mudança implica o estabelecimento de intervenções intencionais e planejadas, em que são esperados resultados efetivos para a mudança pretendida. Conforme já dito, em sua concepção o objetivo central do Projeto foi “Promover o desenvolvimento regional econômico do Rio Grande do Norte, com inclusão social e sustentabilidade ambiental, visando contribuir para a erradicação da pobreza extrema e diminuição da pobreza no Estado”, com “foco na criação de oportunidades de crescimento e geração de empregos para os pobres e vulneráveis”. Esse é o objetivo unificador de mais alto nível de todas as ações do Projeto, e que pautou os ajustes de percurso havidos.

A Avaliação de Meio-Termo impulsionou a reestruturação proposta pelo Projeto em 2018<sup>42</sup>, e autorizada pelo BIRD em 2019<sup>43</sup>. Dentre outras mudanças, tal revisão reduziu em 64% o orçamento destinado aos investimentos diretos em Inclusão Produtiva, Social e Ambiental<sup>44</sup>, e aumentou em 142% o valor definido para modernização institucional e dos sistemas administrativos do estado, subcomponente que concentrou as obras de construção e reformas de edifícios do Governo<sup>45</sup>, tais como as Centrais do Cidadão e o Centro Administrativo.

Como se viu no item 4.1 deste Relatório, e se detalhará no item 4.3, a partir de 2018 o Projeto Governo Cidadão passou a investir com muito mais ênfase em obras e aquisição de bens, e as consultorias e treinamentos em geral, inclusive para requalificação de serviços públicos prioritários, tiveram menor relevo orçamentário. Basta notar que, entre 2013 e 2017, as obras e bens adquiridos representaram 33% dos valores investidos no período; já entre 2018 e 2023, tais itens somaram 83% dos valores desembolsados pelo Governo Cidadão. Dado que nesses 6 últimos anos os custos operacionais foram de 6%, restaram somente 11% dos valores para investimento em todos os demais itens, incluindo os repasses para o desenvolvimento de projetos de inclusão pelas organizações de PINs e PSAs, os quais representaram menos de 4% dos recursos investidos naqueles anos.

Essas mudanças refletem a adequação de rumo imprimida no Projeto, aplicando a Teoria da Mudança, para atingir, por meio de obras e equipamentos, o atingimento ao objetivo de desenvolvimento regional econômico do Rio Grande do Norte, com inclusão social e sustentabilidade ambiental.

### 4.3. LINHA DO TEMPO DA IMPLANTAÇÃO

O **GRÁFICO 01** mostra a evolução dos investimentos do Projeto Governo Cidadão, ao longo do tempo.

A curva mostra graficamente que os investimentos do Projeto até 2017 foram pouco significativos frente ao total do Projeto acordado em 2013: representaram menos de 21% do orçamento total, embora já se tivesse transcorrido até então quase 70% do prazo originalmente definido para o Governo Cidadão. Como já se disse, esse baixo nível de investimentos se explica, em grande parte, às dificuldades operacionais para realização das contratações, e ao tempo consumido pelos planejamentos das ações previstas.

Essa constatação, apontada com realce pela Avaliação de Meio-Termo, levou a uma reestruturação, que passou pela organização das áreas e capacitação das equipes responsáveis, e a uma revisão de metas e indicadores, tratada no item 2.2 deste Relatório. Acarretou ainda a revisão do orçamento, conforme tratado nos itens 4.1 e 4.2 deste Relatório, seguindo a lógica preconizada pela Teoria da Mudança, que permeou o desenho, as revisões e a execução do Projeto Governo Cidadão. Esse quadro teve ainda a contribuição decisiva de um fator alheio à execução do Projeto: a partir de 2015, o dólar teve forte variação cambial no país<sup>46</sup>, o que implicou um aumento muito significativo dos valores do empréstimo em moeda nacional.

Como resultado, conforme se percebe do **GRÁFICO 01**, em 2018 e 2019 os investimentos tiveram um acentuado crescimento, de forma mais aguda no Componente 1, mas essa evolução também é perceptível nos outros Componentes.

<sup>42</sup> Cf. “Restructuring Paper P126452

<sup>43</sup> Report nº RES33711 – Restructuring Paper aprovado em 09/05/2019.

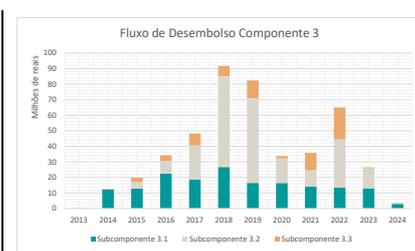
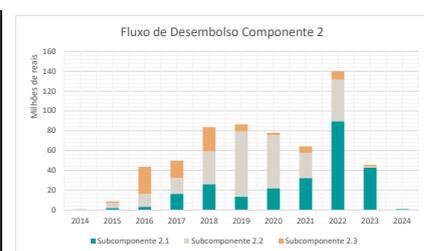
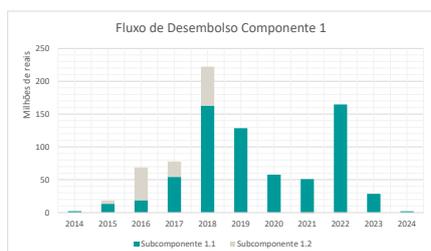
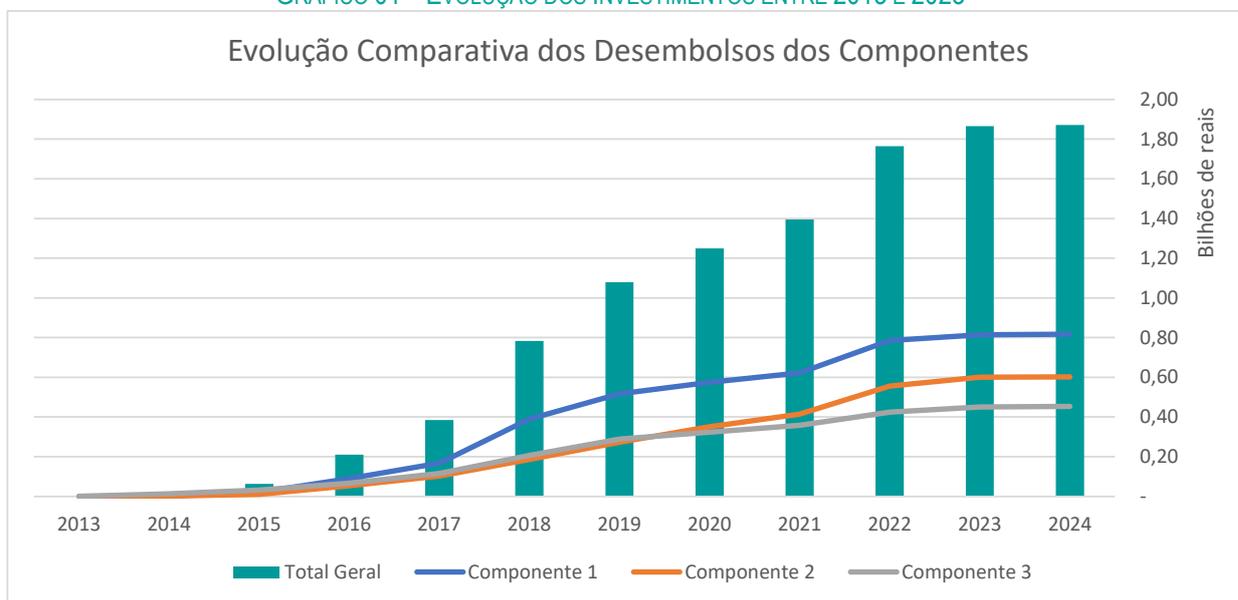
<sup>44</sup> O Relatório de Progresso de 2015 informa a baixa qualidade dos planos de negócios desenvolvidos até então, o que, como será tratado no item 5.3 deste Relatório, explica em parte a redução do orçamento aplicado frente ao previsto no investimento direto em projetos de inclusão produtiva, projetos de economia solidária e projetos socioambientais.

<sup>45</sup> 94% do orçamento do subcomponente de modernização institucional e dos sistemas administrativos do estado (Subcomponente 3.2) foram dedicados a obras e aquisição de bens.

<sup>46</sup> O dólar americano teve a seguinte variação no período do Projeto: **2013:** R\$ 2,16; **2014:** R\$ 2,35; **2015:** R\$ 3,33; **2016:** R\$ 3,49; **2017:** R\$ 3,19; **2018:** R\$ 3,65; **2019:** R\$ 3,95; **2020:** R\$ 5,16; **2021:** R\$ 5,40; **2022:** R\$ 5,16; **2023:** R\$ 5,03. Nota-se que em 2015 o dólar já valia 54% a mais do que em 2013, ano da celebração do empréstimo. Em 2018 a cotação já era quase 70% superior à da assinatura do Acordo de Empréstimo, e em 201 foi 150% superior ao valor do dólar inicial.

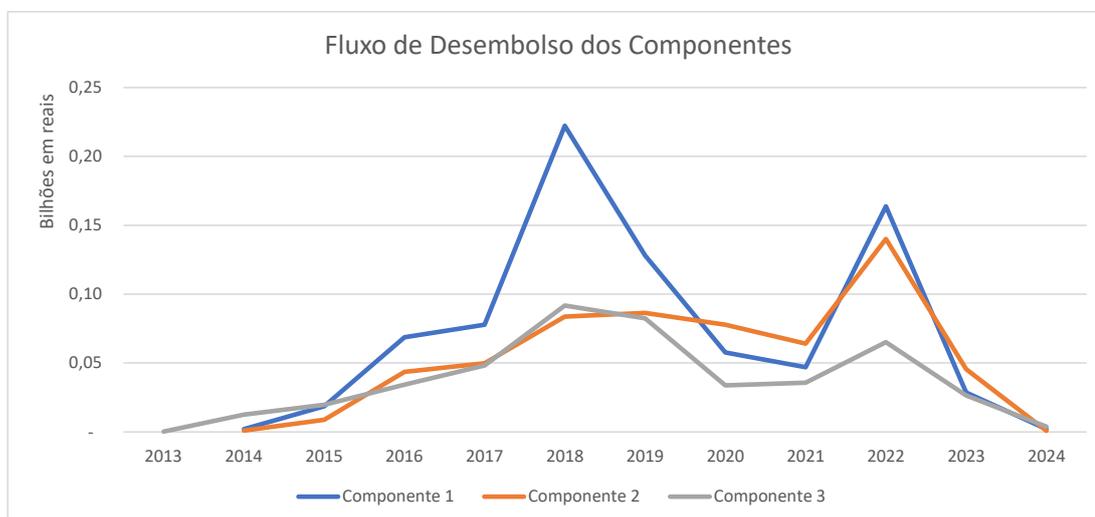
O ritmo de investimentos do Projeto Governo Cidadão sofreu novo revés em 2020 e 2021, por causa da pandemia de COVID-19, que impôs o isolamento social e, com isso, impediu a execução de quaisquer atividades que envolvessem encontro de pessoas, em especial a execução das obras. A normalidade começou a ser reinstaurada somente no segundo semestre de 2021, com o aumento da cobertura vacinal da população brasileira, que permitiu a retomada das atividades produtivas e do trabalho, levando a uma concentração de gastos em 2022.

GRÁFICO 01 – EVOLUÇÃO DOS INVESTIMENTOS ENTRE 2013 E 2023<sup>47</sup>



A concentração de investimentos nos anos de 2018 e 2022, que se vê com clareza no fluxo representado na FIGURA 02, resultou no histórico de cada um dos componentes, subcomponentes, subprojetos e ações, tratados mais pormenorizadamente a partir do item 5.3 deste Relatório.

FIGURA 02. - FLUXO DOS DESEMBOLSOS NOS COMPONENTES E SUBCOMPONENTES



<sup>47</sup> Desembolsos em 2024 se referem a restos a pagar de ações executadas em 2023

#### 4.4. ALCANCE DO PDO E INDICADORES

Os resultados alcançados, tendo como referência somente os indicadores a nível de PDO, são apresentados na TABELA 03.

TABELA 03 – RESULTADOS ALCANÇADOS PELO PROJETO SEGUNDO OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO E SUAS METAS

Indicador	Meta	Resultado
Beneficiários diretos do Projeto (n.º de pessoas)	90.000	29.464
Beneficiários diretos pelo Projeto – sexo feminino (%)	40%	15%
Investimentos produtivos de acesso a mercados com conformidades sanitárias (%)	50%	52%
Pessoas beneficiadas pelos subprojetos com ações ligadas à promoção da segurança alimentar (%)	50%	53,4%
Infraestrutura socioeconômica regional implantada (N.º)	50	103
Oferta de serviços de saúde relacionados a redes prioritárias de saúde em nível regional (redes de saúde oncológica, materno - infantil, de urgência e emergência) (% de aumento)	84	76
Redução na taxa de Abandono das escolas do ensino médio da rede estadual beneficiadas pelo projeto (%)	8	12,5
Sistemas de gestão melhorados e operacionais	2	2

Nota: o indicador de resultado, a nível de PDO, relativo à Segurança Pública foi suprimido e nenhum outro foi proposto em seu lugar

De forma geral, a Matriz de Indicadores de Resultados, em si, foi incapaz de revelar a complexidade do Projeto, e tampouco de aportar, plenamente, o suporte ao monitoramento de suas atividades e ações, de forma a retratar o alcance de seus objetivos de desenvolvimento e a magnitude de suas iniciativas.

A TABELA 04 resume a matriz de indicadores do Projeto, suas metas e resultados alcançados. Comentários à evolução desses indicadores e suas efetividades como medidas do atingimento dos objetivos globais e setoriais são abordados, se pertinente, em cada um dos Capítulos desse documento.

TABELA 04 - INDICADORES DE RESULTADOS DO PROJETO

Indicador	Unidade de Medida	Linha Base	M - R <sup>48</sup>	ANO								
				2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
<b>PDO<sup>49</sup></b>												
IO.2	Pessoas beneficiadas pelos Subprojetos com ações ligadas à promoção da Segurança Alimentar	%	0	M	0	0	10	30	40	50	50	50
				R	0	0	21	27	35	35	56	-
IO.3	Infraestrutura socioeconômica regional implementada	Nº	0	M	0	1	10	40	40	50	50	50
				R	1	2	22	43	67	91	99	99
IO.4	Aumento na oferta de serviços de saúde relacionados a redes prioritárias de saúde a nível regional	%	77	M	78	79	80	82	82	82	84	84
				R	78	77	76	76	80	77	76	-
IO.5	Redução na taxa de abandono das escolas do ensino médio da rede estadual beneficiadas pelo Projeto	%	12	M	12	11	10	8	8	8	8	8
				R	12,5	12,6	11	9,34	0,42	19,54	12,5	-
IO.6	População assistida localmente (no município) por ações preventivas de segurança pública	%	40	M	40	50	57	60	60	60	60	60
				R	40	79	79	79	79	79	79	-

<sup>48</sup> M – Meta; R - Resultado

<sup>49</sup> Além dos relacionados na tabela, o PAD previa o indicador de PDO “aumento da receita real das organizações de produtores beneficiários”, que pretendia aferir o percentual de aumento na receita real resultante das atividades apoiadas pelo projeto. Este indicador, no entanto, foi excluído na Reestruturação do Projeto de maio de 2019, em razão da complexidade de aferição, conforme mencionado no Quadro 03 do capítulo 2.2 deste Relatório.

	Indicador	Unidade de Medida	Linha Base	M - R <sup>48</sup>	ANO								
					2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
IO.7	● Sistemas de gestão melhorados e operacionais	Nº	0	M	0	1	1	2	2	2	2	2	2
				R	0	0	1	1	1	2	2	2	2
IO.8	● Investimentos produtivos de acesso a mercados com conformidades sanitárias	Nº	0	M	0	0	30	50	50	50	50	50	50
				R	0	15	20	31	37	28	52	-	
IO.9	● Beneficiários diretos do Projeto	Nº	0	M	0	9.340	50.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
				R <sup>50</sup>	0	25.532	89.619	105.681	105.681	-		29.464-	
IO.10	● Beneficiários diretos pelo Projeto - sexo feminino	%	0	M	0	10	20	40	40	40	40	40	40
				R <sup>44</sup>	0	56	45	54	54	-		14-	
IO.11	● Investimentos produtivos apoiados pelo Projeto adotando boas práticas socioambientais e de produção	%	0	M	0	30	40	50	50	50	50	50	50
				R	0	16	43	51	51	51	90	-	
IO.12	● Pessoas em áreas rurais que obtiveram acesso a fontes melhoradas de água no âmbito do Projeto	Nº pessoas	0	M	5100	11.934	15.300	15.300	15.300	15.300	15.300	15.300	15.300
				R	0	3.142	8.609	9.755	10.771	11.852	15.837	15.837	
IO.13	● Nº de subprojetos em áreas rurais que obtiveram acesso a fontes melhoradas de água no âmbito do Projeto	Nº - Sub	0	M	50	117	150	150	150	150	150	150	150
				R	0	24	63	76	84	93	113	113	
<b>Intermediários</b>													
IC14	● Organizações comunitárias com arranjo de cobrança de tarifas para gestão/ manutenção dos Subprojetos de abastecimento de água financiados pelo Projeto	%	0	M	0	0	60	80	80	80	80	80	80
				R	0	23,3	49	72	72	76	95	95	
IC15	● Grupo de investimentos socioambientais liderados por mulheres	%	0	M	0	35	35	35	35	35	35	35	35
				R	0	65	65	41	47	47	47	47	47
IC16	● Extensão de estradas estaduais melhoradas pelo Projeto	Km	0	M	0	0	80	150	150	150	150	150	150
				R	0	0	120,4	178	200	229	274	274	
IC17	● Infraestrutura turística e cultural criada/melhorada pelo Projeto	Nº	0	M	0	0	5	12	12	12	12	12	12
				R	0	0	6	10	12	14	18	18	

<sup>50</sup> Números em revisão – dupla contagem

	Indicador	Unidade de Medida	Linha Base	M - R <sup>48</sup>	ANO							
					2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
IS1	● Proporção de mulheres cujos partos foram realizados na região onde residem em relação ao total partos realizados no estado	%	72	M	76	78	80	82	82	84	84	84
				R	70	67	69	69	70	67	67	-
IS2	● Proporção de internações por intercorrências clínicas durante a gestação e puerpério em relação ao total de internação por procedimentos obstétricos	%	14	M	12,5	11,5	9,5	8	14	13	11,5	11,5
				R	12,1	11,8	13,2	15,4	13,8	18,6	20,1	-
IS3	● Centros de referência para detecção precoce de câncer reformados, equipados e operacionais	Nº	0	M	1	1	2	2	2	2	2	2
				R	1	1	2	2	2	2	2	-
IS4	● Proporção de biópsias realizadas após o exame de câncer cervical - Papanicolau (Parâmetro do Instituto Nacional de Câncer = 2,5)	%	1,45	M	1,45	1,48	1,55	2,48	2,5	2,5	2,5	2,5
				R	0,66	0,48	0,35	1,12	0,59	1,08	0,77	-
IS5	● Proporção de biópsias realizadas após a mamografia (Parâmetro do Instituto Nacional de Câncer = 5,6 - 12)	%	0,56	M	2,2	3,28	3,91	4,8	5,6	5,6	5,6	5,6
				R	0,81	0,69	0,74	0,82	0,91	0,75	0,91	-
IS6	● Cobertura estadual de exame mamográfico em mulheres de 50 a 69 anos	%	0,28	M	-	-	-	-	0,4	0,45	0,5	0,5
				R	0,24	0,21	0,18	0,20	0,13	0,18	0,21	-
IS7	● Cobertura estadual de exame citopatológico em mulheres de 25 a 64 anos	%	0,38 (2019)	M	-	-	-	-	0,40	0,42	0,44	0,44
				R	0,32	0,34	0,33	0,31	0,15	0,23	0,26	-
IS8	● Hospitais prontos-socorros reformados, equipados pelo Projeto, concluídos	Nº	0	M	0	4	4	5	6	6	7	7
				R	0	4	4	5	6	6	6	7
IE1	● Diretrizes e matrizes curriculares disseminadas nas escolas estaduais	%	0	M	0	0	60	60	60	60	60	60
				R	0	0	0	51	-	-	-	89
IE2	● Escolas dos Projetos de Inovação Pedagógica (PIP) que implementaram satisfatoriamente os Subprojetos	%	0	M	0	70	80	90	90	90	90	90
				R	0	61	74	84	-	-	-	-
IE3	● Escolas com laboratórios com utilização adequada	%	0	M	0	0	0	70	70	70	70	70
				R	0	0	0	0	0	0	-	76
IE4	● Escolas (construídas <sup>1</sup> , reformadas e ou/ ampliadas <sup>2</sup> ) atendendo os principais quesitos dos padrões físicos operacionais mínimos (metas não cumulativas)	%	0	M	0	70	70	70	70	70	70	70
				R	0	0	100	95,44	96	96	96	98

	Indicador	Unidade de Medida	Linha Base	M - R <sup>48</sup>	ANO							
					2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
IM1	● Número de secretarias prioritárias que firmaram contratualização resultados de primeiro nível	N°	0	M	0	0	1	5	5	5	5	5
				R	0	5	5	5	5	5	5	
IM2	● Percentual de macroprocessos prioritários remodelados nos órgãos prioritários do Projeto	%	0	M	0	40	50	60	60	60	60	60
				R	0	100	100	100	100	100	100	
IM3	● Percentual das recomendações da Auditoria Folha adotadas	%	0	M	0	0	30	50	50	50	50	50
				R	0	59	59	59	59	59	59	
IM4	● Imóveis regularizados levantados e cadastrados em sistema informatizado	%	0	M	0	0	30	50	50	50	50	50
				R	0	38	42	76	76	76	76	

#### Legenda

	META ALCANÇADA		NÃO ALCANÇADA		PARCIALMENTE ATINGIDA		NÃO APURADA NO ANO
---	----------------	---	---------------	---	-----------------------	---	--------------------

Fonte: Matriz de Indicadores atualizada em 18 de julho de 202 e revista em 31/12/2023.

Vale assinalar que a Primeira Reestruturação do Projeto, ocorrida em 2016, alterou a matriz de indicadores do projeto, além do cronograma de desembolso. A Segunda Reestruturação, de 2019, igualmente alterou a matriz de indicadores e de resultados, bem como prorrogou o prazo do Projeto em 22 meses, realocou recursos entre componentes e subcomponentes, e readequou o cronograma de desembolso. A Terceira Reestruturação, de 2021, realocou recursos do empréstimo entre as categorias de despesas, prorrogou o prazo por mais 21 meses, até 31 de dezembro de 2022, e ajustou do quadro de resultados (“results framework”) para refletir a extensão do prazo. E por fim, a última Reestruturação, de 2022, estendeu o Projeto por mais 12 meses, até dezembro de 2023, além de ajustar o quadro de resultados e as projeções de desembolso, para refletir a extensão de prazo.

O objetivo de tais reestruturações, conforme informado pela Unidade de Gestão de Projeto - UGP, foi o melhor alcance dos PDO, seguindo a lógica preconizada pela Teoria da Mudança, de adaptação da execução do Projeto, a partir dos pressupostos assumidos, para atingir os resultados almejados. A respeito dessa Segunda Reestruturação, os Relatórios de Progresso 2017/2018 e 2018/2019 realçam que, “no caso específico dos indicadores, foi aplicada a Teoria da Mudança, objetivando maior aderência das ações desenvolvidas com os indicadores, metas atribuídas e impacto”.

Apesar das adequações inseridas pelas reestruturações na matriz de resultados, os indicadores definidos não foram suficientes para medir o alcance, a complexidade e os resultados efetivos do Projeto Governo Cidadão, conforme se asseverou em diversas passagens neste Relatório.

## 4.5. TEORIA DA MUDANÇA

A FIGURA 03 a seguir representa-se o diagrama da Teoria da Mudança do Projeto, a partir da qual se definiram as ações e subprojetos, com vistas ao atingimento dos seus objetivos, notadamente os PDOs.

## 4.6. BENEFICIÁRIOS

A TABELA 05 apresenta a quantidade de beneficiários diretos das ações do Projeto, em particular dos subprojetos de inclusão produtiva, e uma estimativa dos beneficiários diretos ou indiretos, conforme o caso, de projetos estruturantes para a inclusão produtiva e das ações de melhorias na prestação dos serviços públicos de educação, saúde e segurança e de melhorias na gestão pública.

As ações do Componente 2 em Saúde e Segurança Pública e do Componente 3 em geral, por definição, não são dirigidas a beneficiários diretos, tampouco podem ter seus beneficiários indiretos mensurados, porque têm como destinatários a população potiguar como um todo ou uma parcela regional dessa população, na medida em que objetivam guarnecer o Governo do Estado de melhores condições de estrutura e gestão para a prestação de serviços públicos.

No entanto, no bojo do Componente 3 foi realizada a reforma e revitalização das Centrais do Cidadão, de que se tratará mais detalhadamente adiante, as quais realizam atendimento direto à população. A Coordenadoria de Atendimento ao Cidadão (CODACI) acompanha o número de atendimentos mensais das unidades, mas isso não se confunde com o contingente de beneficiários, porque uma mesma pessoa pode – e geralmente o faz – ser atendida por mais de um serviço, ou mesmo pelo mesmo serviço mais de uma vez em um período. Considerando que não há identificação do beneficiário de

cada atendimento para fins estatísticos, não há dados do total de pessoas atendidas nas unidades. Os números oficiais fornecidos pela CODACI revelam, no entanto, que os atendimentos realizados nos anos subsequentes à inauguração das 20 Centrais construídas e das 02 reformadas somaram mais de 3,5 milhões de atendimentos, até 2023.

FIGURA 3 – DIAGRAMA DA TEORIA DA MUDANÇA - TDM

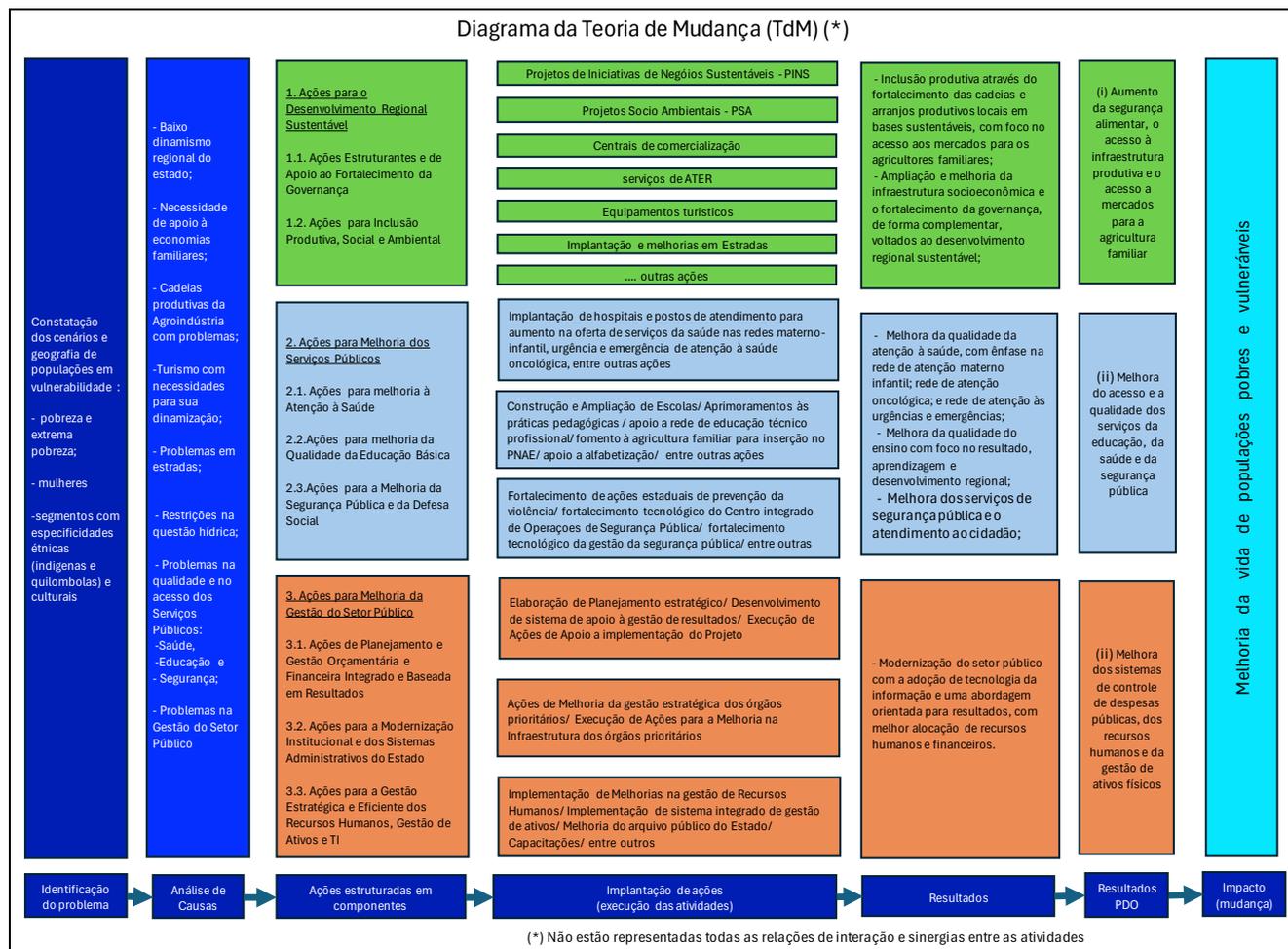


TABELA 05 – INVESTIMENTOS E BENEFICIÁRIOS

Componente/Ações	Investimento		Beneficiários Diretos (BD) - pessoas				Beneficiários Estimados (pessoas)	Observação
	mil R\$ (31/12/2023)	mil US\$	Total	Mulheres	Negros	Jovens		
<b>Componente 1</b>								
SubComponente 1.1.	<b>816.485</b>	<b>156.797</b>						
Rodovias	345.700	63.700						
Sistemas SAS/SES	94.600	19.500						
Recursos Hídricos - Barragem Lucrécia	13.070	2.330						
Turismo (Bandas)	5.999	1.430	2.337	51,0%	21,3%	93,5%		
Turismo (recuperação patrimônio histórico)	38.460	6.716						
Turismo (outras ações de divulgação e marketing)	34.584	7.107						
Nos Projetos Estruturantes para AF	163.783	31.450						
Outros Projetos	120.289	24.564						
Subcomponente 1.2.	<b>132.731</b>							
PINS (*) - PES (convênios)	83.998	18.036	8.079	14,9%	1,1%	4%		
PSAs (convênios)	48.733	9.621	21.385	15,9%		4%		
<b>Componente 2</b>								
<b>Saúde</b>	<b>248.131</b>	<b>44.673</b>						
Rede Materno-Infantil	156.995	27.664					840.740	estimativas de população beneficiado em
Rede de Emergências	83.296	15.457					1.436.797	função da população dos municípios da área
Rede Oncológica	7.840	1.552					517.003	de influência das instalações
<b>Educação</b>	<b>256.277</b>	<b>47.946</b>	<b>77.455</b>					
Programa de Padrões Mínimos para Escolas	173.389	31.142						
Construção de Escolas no Campo	36.351	7.310						
PIP	22.467	4.783						
Implementação Sistema M&A da Ed.Básica	10.794	2.050						
Apoio Alfabetização População do Campo	4.337	848	2.442					
Apoio Sistemático aos Municípios	3.447	668						
Construção Diretrizes e Matrizes Curriculares	3.208	680						
Apoio Rede Educação Técnico Profissional	2.273	463	6.958					
Fomento à AF - Inserção no PNAE	11	2						
<b>Segurança Pública</b>	<b>96.272</b>	<b>19.780</b>						
Fortalecimento Ações Prevenção Violência	16.177	3.208						
Fortalecimento do CIOSEP	28.083	5.663		77% do total	90% do total	34% do total	1.322.555	estimativa da população das regiões atendidas pelos investimentos, de acordo com o Censo 2022 do IBGE
Fortalecimento Tecnológico	52.012	10.888						
<b>Componente 3</b>	<b>453.966</b>	<b>89.561</b>						
Componente 3.1. -	169.893	34.652						
Componente 3.2. -	218.506	42.603						
Componente 3.3. -	65.567	12.306						
ações que não tiveram os beneficiários mensurados, ou que por sua natureza não permitem mensurar adequadamente os beneficiários, ou cujo monitoramento não permitiu calcular a quantidade de beneficiários								

## 5. RESULTADOS FÍSICOS

Esse Capítulo apresenta os Resultados Físicos das ações/projetos principais implementados e suas relações com os indicadores dos resultados intermediários e o PDO do Projeto.

### 5.1. INCLUSÃO PRODUTIVA

#### 5.1.1. CONTEXTO SETORIAL

A agropecuária no Rio Grande do Norte é condicionada pelo clima, especialmente em relação à disponibilidade de água, fatores sazonais e eventos extremos. Além disso, sua distribuição geográfica é afetada pelos investimentos em infraestrutura e tecnologia. As principais cadeias produtivas do RN, que receberam investimentos do Projeto, são: (i) Fruticultura: importante fonte de geração de riqueza e renda, é direcionada, principalmente, para a produção de melão, abacaxi, banana, mamão e manga, sendo especialmente relevante no território Açu - Mossoró, ocorrendo também em outras regiões do estado; (ii) Pecuária: a pecuária, incluindo a criação de gado bovino, é uma atividade tradicional, comum em todo o estado, com áreas especialmente relevantes no Agreste e no Sertão, fornecendo carne, leite e couro; (iii) Aquicultura: a produção de camarões e peixes em sistemas de aquicultura é uma atividade relevante no estado, especialmente nas áreas costeiras e litorâneas, como as regiões do litoral sul, Mossoró e Areia Branca. Essa cadeia produtiva atende tanto ao mercado interno quanto à exportação; (iv) Ovinocaprinocultura: a criação de ovinos e caprinos ocorre em várias regiões, incluindo o Seridó e algumas partes do Sertão, com destaque para a produção de carne, leite e produtos derivados, como o queijo de cabra. A agricultura familiar respondia, em 2013, por parcela expressiva da produção agropecuária do estado. O Rio Grande do Norte contava, nesse ano, com 2.479 Associações e 34 Cooperativas atuando na agricultura familiar<sup>51</sup>.

O Projeto Governo Cidadão investiu, ao todo, R\$ 296,51 milhões (US\$ 59,11 milhões), em valores atuais, para viabilizar projetos de inclusão produtiva na agricultura familiar.

Para conceber o Projeto, efetivou inicialmente 2 contratos para estudar as cadeias produtivas agropecuárias e identificar a viabilidade ambiental e socioeconômica de potenciais investimentos e dos projetos estruturantes de apoio a elas, com desembolsos de R\$ 2.490 mil (US\$ 555 mil), entre novembro/2013 e junho/2015. Definidas as cadeias prioritárias para investimentos, o Projeto passou a ser implementado por meio das seguintes atividades (realizadas em diferentes ciclos temporais):

- chamamentos públicos sucessivos para manifestação de interesse de associações em participar do Projeto. Foram realizados 9 chamamentos entre junho/2014 e março/2017, do qual participaram 1.216 associações. Foram inicialmente selecionadas 350 associações para formalização de Planos de Negócios. Os processos de seleção de subprojetos para formalização de convênios envolveram atividades de lançamento de Editais, coleta de Manifestações de Interesse, análise e aprovações das Manifestações de Interesse, elaboração e aprovação de Planos de Negócios e formalização dos Convênios.
- durante todo o processo foram realizadas atividades de mobilização e sensibilização dos atores envolvidos (agricultores, conselhos, ATERs e outros), com gastos de R\$ 3,13 milhões (US\$ 717 mil), assessoria técnica específica de ATERS – R\$ 499 mil (US\$ 11 mil), divulgação e marketing – R\$ 10,80 milhões (US\$ 2,22 milhões), Capacitação e Formação dos Beneficiários e do pessoal de Gestão – R\$ 6,577 milhões (US\$ 1,40 milhões).
- os Planos de Negócios foram desenvolvidos por ATERs contratadas, entre julho/2015 e julho/2019, tendo sido investido um total de R\$ 8,10 milhões nessa atividade.
- aprovados os Planos de Negócios, foram formalizados convênios com 119 associações de PINS-PES, cobrindo 6 arranjos produtivos locais e com 166 associações de PSAs, com repasses do Projeto de R\$ 84 milhões e R\$ 48,7 milhões, respectivamente (US\$ 18,0 e 9,6 milhões), para obras, equipagem e melhoria dos meios de produção das associações, que representaram 44,8% dos R\$ 296,5 milhões alocados pelo Subcomponente 1.1.
- concluídos os investimentos, as associações entraram em operação. Embora os investimentos tenham se encerrado em 2019, a maior parte dos subprojetos entrou em operação (situação “com projeto”, segundo registro no SMI) entre 2020 e 2021, possibilitando a avaliação do desempenho por 1 ou 2 anos de atividade pós projeto. As cadeias de “fruticultura irrigada” (678 beneficiários) e de “leite e derivados” (373 beneficiários), responderam por 83% dos investimentos em PINS e PSAs, com valor médio por beneficiário de R\$ 33.396 e R\$ 66.701, respectivamente.

No caso dos **PSAs**, o contexto econômico, estratégico e social da região, que faz parte do semiárido brasileiro, é fundamental para entender a importância dos subprojetos em questão. Nesse ambiente, a disponibilidade de água é um fator crítico que afeta significativamente a vida das pessoas e a sustentabilidade das comunidades locais, sob as seguintes óticas:

- Econômica: O acesso limitado à água impacta diretamente a produção agrícola e a economia local. Em regiões onde a agricultura é uma atividade econômica fundamental, a escassez de água pode levar a safras malsucedidas e à redução da renda das famílias.
- Estratégica: A disponibilidade de água é uma questão estratégica para o desenvolvimento sustentável da região. Projetos que visam garantir o acesso à água potável desempenham um papel central na melhoria das condições de vida das comunidades e na promoção da segurança alimentar.

<sup>51</sup> Mapeamento das Organizações Sociais e de Produtores Familiares do RN, Relatório Final, dez.14 – disponibilizado pela UGP.

- Social: A falta de acesso à água de qualidade afeta diretamente a saúde das pessoas, levando a problemas como doenças transmitidas pela água. Além disso, a busca por água pode ser uma tarefa difícil e demorada, muitas vezes realizada por mulheres.

A região enfrenta uma necessidade urgente de acesso à água potável de qualidade para uso geral, e a carência de recursos hídricos tem um impacto considerável na qualidade de vida das comunidades locais. Essa escassez tem efeitos adversos significativos, afetando áreas críticas como saúde, segurança alimentar e desenvolvimento econômico. Os Projetos Socioambientais foram concebidos para o aumento da confiabilidade da disponibilidade de água para associações de agricultores familiares.

Foram firmados 166 convênios com 6.110 beneficiários e inversão média de R\$ 7.976 por beneficiário, com alta concentração em sistemas simplificados de abastecimento de água (com e sem quintais produtivos), cisternas e barragens. Dentre esses, foram implementados 9 projetos de Recuperação de Áreas Degradadas, com 203 beneficiários e inversão média de R\$ 16.409 por beneficiário. Esses projetos demandaram um processo de capacitação para promoção de sua gestão e sustentabilidade. A tabela ao lado mostra a distribuição dos investimentos entre as tipologias.

Categoria PSA	Valor Total Convênio (R\$)	Qt. Convênios	Beneficiários	Valor Médio por Convênio (R\$)	Valor Médio por Beneficiário (R\$/benef)
Barragem	3.219.200	11	336	292.655	9.581
Barragem Integrada ao Reuso de Água Cinza	334.220	1	18	334.220	18.568
Cisterna	4.638.467	19	569	244.130	8.152
Recuperação de Áreas Degradadas	3.456.058	9	203	384.006	17.025
Sistema Simplificado de Abastecimento de Água	24.291.279	80	3.139	303.641	7.739
Sistema Simplificado de Abastecimento de Água Integrado a Quintais Produtivos	12.794.018	46	1.845	278.131	6.934
	<b>48.733.242</b>	<b>166</b>	<b>6.110</b>	<b>293.574</b>	<b>7.976</b>

O Projeto adotou uma abordagem de autogestão, incentivando as comunidades a formarem associações para liderar a implementação do subprojeto. Por meio de reuniões deliberativas, a comunidade participou ativamente na tomada de decisões relacionadas ao projeto e às obras, no controle financeiro dos recursos do projeto e nas licitações para a contratação de empreiteiras e serviços. Essa abordagem efetiva promoveu o engajamento social, permitindo que os membros da comunidade se tornassem partes ativas no processo decisório. Além disso, alguns colaboradores receberam treinamento em papéis-chave, como administradores, tesoureiros, operadores dos sistemas de água e manutenção, fortalecendo ainda mais o envolvimento da comunidade na gestão do projeto, visando a sustentabilidade dos investimentos, a ser confirmada nos anos vindouros.

Dentro do Componente 1, foram investidos R\$ 96,5 milhões (US\$ 18,0 milhões) em obras e R\$ 26,4 milhões (US\$ 5,05 milhões) em aquisições de bens para projetos estruturantes das cadeias agropecuárias, aos quais se acresceram outros R\$ 6,6 milhões (US\$ 1,26 milhões) em consultorias e serviços, totalizando R\$ 129,5 milhões (US\$ 24,2 milhões) em investimentos estruturantes de desenvolvimento regional ligados diretamente à Inclusão Produtiva, conforme se detalha no item 5.3.

### 5.1.2. INCLUSÃO PRODUTIVA – PINS

Foram definidos para o monitoramento da implantação deste componente os seguintes indicadores:

- dos objetivos de desenvolvimento do projeto (ODP) (Anexo 1, p. 22 PAD) – (i) Aumento do volume de vendas de pequenos produtores nos produtos alvo de investimentos produtivos apoiados pelo Projeto – IO.01; (ii) Aumento de receita real das organizações de produtores beneficiários (% de aumento na receita real, corrigida monetariamente, resultante das atividades apoiadas pelo projeto) – IO.01;
- de Resultados Intermediários: (i) Investimentos produtivos apoiados pelo projeto, que adotam a produção agrícola social e sustentável e / ou práticas ambientais – IO.11; (ii) Aumento da participação de grupos/associações/cooperativas de produtores sob regimes contratuais com agentes do mercado, com conformidade sanitária – IO.08; 3 (iii) Grupo de investimentos produtivos liderados por mulheres – IC.15

#### 5.1.2.1. LINHA DO TEMPO DE IMPLEMENTAÇÃO

Os PINS têm como marco inicial o ano de 2014, com o lançamento dos editais das Chamada Pública referentes aos Subprojetos de Iniciativas de Negócios Sustentáveis (Editais 2, 104, 105 e 106/2014) com pilotos da apicultura, da cajucultura e da agricultura irrigada. Também é deste ano a Chamada Pública de apoio a subprojeto de empreendimentos econômicos e solidários da agricultura familiar, incluindo os PINS voltados ao processamento das polpas de frutas. A partir daí é iniciada a implantação desses subprojetos e no ano de 2015 ocorre a Chamada Pública de Apoio ao Registro/Alvará Sanitário das Agroindústrias da Agricultura Familiar. Novas Chamadas Públicas envolvendo PINS, só viriam a ser abertas em 2017, após a realização de estudo das cadeias produtivas do estado<sup>52</sup>. Durante a implantação aconteceu a pandemia,

<sup>52</sup> Denominado “Diagnóstico e Planejamento Estratégico para o Desenvolvimento de Atividades Produtivas Agrícolas do Rio Grande do Norte. O estudo definiu projetos com capacidade para estruturar a produção da AF no RN, com melhor aproveitamento do território, integração das cadeias produtivas e APLs, focalizando nas cadeias produtivas da fruticultura, ovinocaprinocultura, cajucultura, leite e derivados e piscicultura. O estudo apontou os territórios que possuem infraestrutura e experiências bem-sucedidas sobre as quais se poderiam estruturar os APLs, com base produtiva suficiente que permitiria ampliar a qualidade, regularidade e estabelecer estruturas de processamento para responder demandas de mercado

impactando os prazos de execução dos projetos e o funcionamento dos empreendimentos.

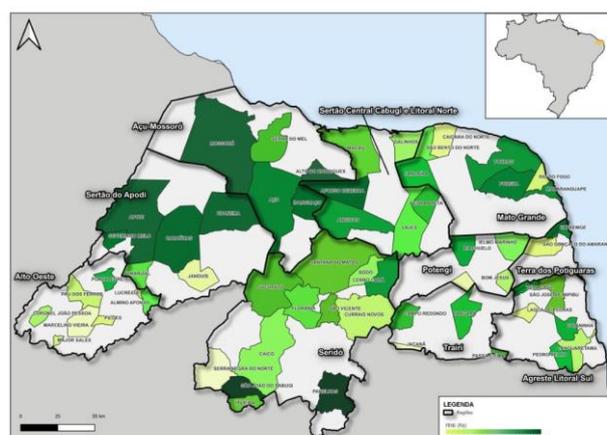
A **FIGURA 04**, construída a partir da perspectiva dos beneficiários, e pelos **GRÁFICOS** com a cadência de implantação dos subprojetos (a partir da assinatura dos convênios com as Associações beneficiadas), retratam a linha de tempo da implantação. A elaboração da jornada dos subprojetos evidencia que, sob a perspectiva dos beneficiários, a execução dos PINSs se estendeu por um período de cerca de 7 anos (para a maioria deles), considerando o processo inicial de mobilização até a prestação final de contas, com variações de datas de entrada, conforme a comunidade e a região (a implantação dos PINSs durou em média 26 meses, 24 meses para os subprojetos de economia solidária). Durante esse período, o Estado passou por 3 governos distintos, uma estiagem prolongada entre 2017 e 2019 e pela pandemia da covid-19, eventos impactaram o cronograma, comprometendo as implantações como previstas.

No intervalo de tempo decorrido entre o início do processo e a fase de implantação foram realizadas visitas técnicas em todas as associações com manifestações de interesse pré-habilitadas e elaborados pareceres social (documental e técnico), ambiental e técnico (de acordo com a tipologia do empreendimento e os investimentos previstos). Essas ações permitiram aprofundar o processo de seleção e validação das propostas, ensejando a discussão dos resultados preliminares com os organismos de controle social (CEDRUS/CEES para os PINSs, CEES para PSA e Bandas Filarmônicas<sup>53</sup>), a publicização dos resultados nos fóruns territoriais e conselhos municipais (CMDs), possibilitando a validação do processo para que pudesse ser dado o próximo passo, rumo à celebração dos convênios e a implantação dos subprojetos.

### 5.1.2.2. RESULTADOS OBTIDOS E AVALIAÇÃO

Foram beneficiadas 119 associações em todos os 10 territórios do estado, com 2.315 beneficiários<sup>54</sup> maior concentração no Sertão do Apodi (25 associações – 532 beneficiários), Mato Grande (19 associações – 338 beneficiários), Açu-Mossoró (18 associações, 214 beneficiários) e Seridó (15 associações e 263 beneficiários).

A distribuição geográfica dos investimentos mostradas no mapa ao lado. Esse conjunto foi submetido a dois processos de levantamento de informações: (i) uma Pesquisa de Avaliação de Impacto, na qual foram entrevistados 2.403 beneficiários diretos e não beneficiários do Projeto, assim como 372 dirigentes de



associações, que comparou a renda de beneficiários e não-beneficiários e os efeitos do Projeto sobre a segurança alimentar ; (ii) uma pesquisa específica numa amostra de 34 organizações participantes do Projeto, para análise detalhada do desempenho econômico-financeiro “antes” e “depois” do Projeto. Os critérios para composição da amostra específica visaram assegurar sua representatividade, considerando diferentes cadeias produtivas, territórios e público beneficiário. Para auxiliar na avaliação de subprojetos e possibilitar a triangulação de evidências e informações foram feitos grupos focais com os beneficiários e pesquisas específicas com os técnicos da ATER e com os conselhos municipais de controle social.

#### 5.1.2.2.1. QUESTÕES RELEVANTES

##### PARTICIPAÇÃO DOS ATORES

##### Da participação das organizações da AF

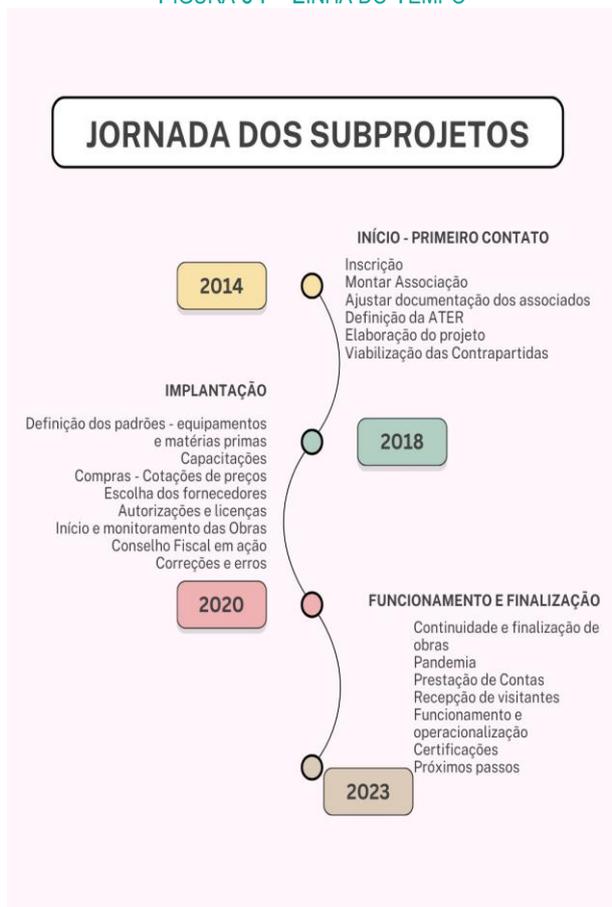
Na grande maioria dos casos, as organizações tomaram conhecimento do edital através de outros beneficiários, por suas comunidades e por agentes públicos, geralmente da prefeitura de seu município. Uma das dificuldades encontradas no início foi a de mobilizar pessoas para participar e organizar os documentos de acordo com as normas do edital, especialmente relacionadas à documentação do terreno destinado à instalação do subprojeto.

Os beneficiários também relataram dificuldades no engajamento das famílias no Projeto, no convencimento sobre seus benefícios para obter colaboração na busca por documentos e na viabilização da contrapartida financeira exigida. Esse processo resultou em movimentações, com associados entrando e desistindo da participação durante todo o tempo. Também exigiu organização e mobilização para conseguir patrocinadores e apoio na busca por fontes de recursos para financiar a contrapartida que, apesar das dificuldades para sua viabilização, foi avaliada como positiva pelos beneficiários, pois gerou empoderamento do grupo. Os projetos aprovados foram percebidos como uma promoção das capacidades dos envolvidos, gerando satisfação e legitimidade perante a comunidade.

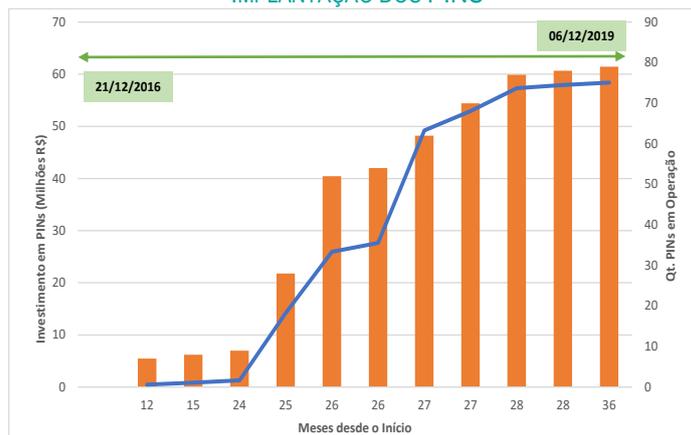
<sup>53</sup> Os investimentos em Bandas Filarmônicas foram considerados como incentivadores do turismo local

<sup>54</sup> Famílias com média de 3,49 pessoas/família

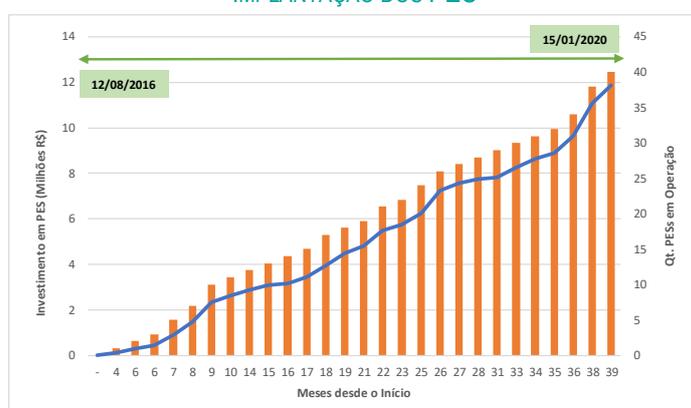
FIGURA 04 – LINHA DO TEMPO



IMPLANTAÇÃO DOS PINS



IMPLANTAÇÃO DOS PES



### A elaboração do projeto pelas ATERs

Sob a ótica dos beneficiários, as empresas de assistência técnica escolhidas para a elaboração dos projetos técnicos tiveram desempenho variado, o que representou um ponto crítico para parcela significativa das comunidades. As organizações da AF reconhecem que não fizeram essa escolha da empresa de ATER com base em critérios técnicos objetivos, levando em consideração apenas conhecimento prévio e a sua localização geográfica. Nem sempre os técnicos detinham conhecimento do negócio que seria instalado, muitos projetos apresentaram falhas de elaboração, com erros difíceis de serem corrigidos posteriormente (como o dimensionamento de ambientes nas agroindústrias, movimentações de solo, drenagem de terrenos, especificação de equipamentos etc.). Os principais problemas apontados pelos beneficiários foram o pouco entendimento e a real capacidade de oferecer suporte técnico, por parte dos técnicos e suas empresas. Nas entrevistas coletivas de PIS-PES-PSAS por meio de grupos focais, houve citações da maior parte das narrativas de que as ATERs não tiveram uma atuação adequada nos processos de aquisição de bens e equipamentos, selecionando para aquisição produtos diferentes daqueles especificados nos projetos.

Em contraposição, os técnicos da assistência técnica que se manifestaram em pesquisa e entrevistas, indicaram ser possuidores de experiência e dos conhecimentos básicos necessários para atuarem junto aos beneficiários, sendo capazes de, ao longo da execução das atividades, buscar os conhecimentos adicionais que se mostraram necessários para concluir os trabalhos com qualidade. Na visão dos técnicos as instituições que atuaram no Projeto possuíam experiência com assistência técnica para a agricultura familiar e contavam com um sistema de apoio ao trabalho técnico capaz de suprir as necessidades que se apresentam ao longo da sua execução, proporcionando o devido respaldo para a execução dos serviços com qualidade. Inclusive, destacam que esse conhecimento abrangia todo o processo, desde a produção, estruturação da agroindústria, procedimentos burocráticos e de gestão, especificação de equipamentos, tendo capacidade para apoiar integralmente a associação beneficiária, sem maiores dificuldades.

Esse posicionamento divergente entre beneficiários e técnicos revela que, em novos Acordos de Empréstimo será conveniente e oportuno, estabelecer um processo de escolha da ATER pelos beneficiários baseado em critérios objetivos que considere a área de atuação (tanto geográfica, quanto temática), além da avaliação criteriosa da experiência anterior, de técnicos e empresas. A adoção desses critérios deve facilitar o maior acompanhamento dos projetos e buscar a máxima convergência entre o projeto almejado pelos beneficiários e a experiência dos técnicos e suas instituições, melhorando a contribuição técnica na formulação e implantação dos subprojetos.

## Visão geral da participação das empresas de ATER no Projeto e qualidade dos serviços

Os serviços de ATER foram prestados por 19 empresas, sendo que apenas 3 delas foram responsáveis por projetos que envolveram praticamente 50% dos recursos alocados. Nessa mesma direção de concentração, as 3 empresas com maiores quantidades de organizações atendidas foram responsáveis pela gestão de praticamente a metade dos projetos

Para a maior parte dos técnicos que participaram da pesquisa, a remuneração não interferiu na prestação da assistência, pois apesar de os valores pagos estarem abaixo do observado no mercado, a realização dos serviços ocorreu de acordo com as necessidades, sem qualquer prejuízo aos beneficiários. No entanto, para um número significativo de técnicos a baixa remuneração dificultou a realização dos serviços, com reflexo na quantidade de horas dedicadas e no número de visitas realizadas aos beneficiários. Com base nesses posicionamentos é possível compreender a visão dos beneficiários, que creditam à remuneração as posturas das empresas de ATER, como a redução de visitas e a omissão em determinadas atividades, até culminar com o abandono do trabalho, que os beneficiários só ficaram sabendo quando outra empresa de ATER surgiu para assumir a assistência ao subprojeto.

Os beneficiários que apontam problemas nos projetos técnicos destacam que os erros cometidos pela ATER acarretaram prejuízos para as organizações, além de atrasos no cronograma de obras. Os beneficiários também têm queixas sobre o trabalho da ATER na especificação técnica dos equipamentos. Também houve queixas quanto ao desconhecimento da legislação tributária, por não terem sido capazes de prever alíquotas de impostos originadas da importação de bens de outros estados do Brasil<sup>55</sup>.

Para agregar novos componentes neste tema da qualidade dos serviços de ATER, para 68% dos conselhos de gestão social responsáveis pelo acompanhamento do Projeto que participaram da pesquisa, a ATER foi muito importante e de boa qualidade. Para outros 23% essa ATER poderia ter melhor qualidade e para os demais respondentes (quase 9%) seu mérito foi ter alcançado os objetivos propostos.

O conjunto dos elementos apresentados indica que há espaço para a melhoria da prestação de serviços de ATER aos beneficiários, que passa pelo estabelecimento de critérios mais aprimorados de escolha, uma remuneração adequada às necessidades do trabalho, mitigar a concentração de contratos em poucas empresas e um melhor monitoramento de resultados alcançados e da qualidade dos serviços.

### Capacitação e preparo dos beneficiários

Sobre as capacitações direcionadas aos beneficiários, as percepções manifestadas foram positivas indicando que as organizações angariaram novos conhecimentos, que levaram a mudanças na perspectiva de obtenção de renda, na diversidade das atividades, no maior empoderamento das mulheres e no melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. Isso é corroborado pelos técnicos participantes da pesquisa, que atestaram a capacidade da organização dos produtores beneficiários em acompanhar de perto o trabalho da ATER. A opinião predominante entre os técnicos é de que isso ocorreu na medida do possível, e o que era essencial no trabalho da assistência técnica foi devidamente acompanhado pelos beneficiários. Por outro lado, quando se trata de avaliar a capacidade gestora dos beneficiários, a opinião predominante dos técnicos é de que o acompanhamento permanente da assistência técnica foi essencial para a gestão adequada dos recursos financeiros recebidos pela organização para a implantação do PINS, opinião que reforça a importância do suporte técnico no processo.

### GESTÃO DO PROJETO – DA IMPLANTAÇÃO À PRESTAÇÃO DE CONTAS

Em termos do processo de gestão, a maior parte das manifestações dos beneficiários recai sobre o trabalho realizado pela ATER, tendo como aspectos predominantes o acompanhamento insuficiente das obras, as falhas nos processos de especificação das aquisições e tentativas de direcionamento na escolha dos fornecedores. Esses processos são analisados de forma mais detalhada nas seções a seguir.

### Implantação dos projetos

A visão dos beneficiários sobre a implantação dos projetos é que suas organizações foram capazes de acompanhar esse processo. Isso ocorreu de forma mais exitosa em organizações menores, quando puderam montar pequenos grupos para executar especificamente essa tarefa. Os beneficiários entendem ainda que o principal problema enfrentado se refere à erros de engenharia cometidos pela ATER ainda na fase de elaboração do projeto, com impacto na sua execução, pois não puderam ser consertados ou provocaram elevação de custos.

Na perspectiva dos técnicos, o que era essencial foi devidamente acompanhado pela organização dos beneficiários, dado o grande interesse na conclusão das obras e no funcionamento do empreendimento, o que de certa forma reforça a visão dos beneficiários. Poucos técnicos destacam que, em determinadas organizações, os beneficiários não foram capazes de acompanhar a implantação, por não possuírem o conhecimento técnico necessário.

### O Papel dos Comitês Municipais de Acompanhamento

Sobre os Comitês Municipais previstos para fazer o acompanhamento da implantação dos projetos, há um certo consenso entre beneficiários e técnicos de que esses grupos de trabalho não foram capazes de acompanhar de perto a implantação dos projetos, se mostrando em muitos casos desorganizados e sem interesse genuíno. Na maioria dos PINS, o Comitê de

<sup>55</sup> Num dos grupos focais foi debatido o caso de uma associação que teve de pagar R\$ 7 mil de alíquota, sem que houvesse a previsão de recursos no orçamento do projeto para essa finalidade.

Obras foi formado para cumprir a formalidade e acompanhou a execução das obras na medida das possibilidades, com o devido suporte da assistência técnica.

O Comitê de Obras é um mecanismo visando ampliar o controle social sobre a execução do Projeto. Neste sentido, sua atuação deriva do conselho de controle social, apesar de não se confundir exatamente com este, que possui papel muito mais abrangente, de acompanhamento do Governo Cidadão como um todo.

Neste aspecto é importante destacar que a pesquisa com os Conselhos Municipais de controle social do Projeto Governo Cidadão revelou que, dentre os investimentos realizados, os mais conhecidos são justamente os realizados em projetos sociais ambientais (sistemas comunitários de abastecimento de água) e nas agroindústrias da agricultura familiar, destacados por 73% dos conselheiros que participaram da pesquisa. Essa identificação dos conselheiros municipais com a inclusão produtiva proporcionada pelo Projeto Governo Cidadão é reforçada pela avaliação das agroindústrias da agricultura familiar como muito relevantes para o desenvolvimento e dinamismo econômico do seu município. Ademais, o combate à extrema pobreza e a política setorial de agricultura são associados por mais de 80% dos conselheiros como as ações do Governo Cidadão mais fortemente ligadas aos desafios do desenvolvimento.

Esse vínculo entre inclusão produtiva da agricultura familiar e Projeto Governo Cidadão se revela ainda mais forte, com a indicação de 95% dos conselheiros entrevistados de que essas ações são as que contribuem mais decisivamente para o desenvolvimento no seu município. Em conclusão, as respostas destacadas reafirmam a importância da inclusão produtiva nos municípios e a profunda correlação estabelecida com o Projeto. No entanto, há limitações para um acompanhamento mais detalhado da implantação dos subprojetos.

### **Escolha dos fornecedores**

Para parcela significativa dos beneficiários, ocorreu interferência indevida dos técnicos na escolha dos fornecedores de máquinas e equipamentos. Em contraposição ao posicionamento dos beneficiários de que houve tentativas dos técnicos de direcionamento na escolha dos fornecedores, a triangulação com as entrevistas realizadas junto aos técnicos da ATER revela que, em muitas tomadas de decisão a assistência técnica precisou intervir para garantir a melhor decisão. Ainda, segundo a maioria dos técnicos isso sempre foi feito de forma a preservar a autonomia dos beneficiários. No entanto, há vários posicionamentos com técnicos que declararam não intervir nas decisões sobre fornecedores e, em contraposição, há outros técnicos que entenderam que a avaliação da condição dos fornecedores para atender aos processos licitatórios é algo técnico devido à aspectos como qualidade, prazo ou preço, não devendo ser atribuição só dos beneficiários tomar as decisões.

Esses posicionamentos diversos revelam que esse tema foi realmente polêmico, e que os técnicos tiveram posturas e atitudes diferenciadas, na sua atuação em termos de escolha dos fornecedores. Para aprimorar esta etapa do processo, talvez seja adequado reforçar a capacitação dos beneficiários sobre os diversos elementos que devem ser considerados na escolha dos fornecedores, bem como estabelecer procedimentos bem definidos para a atuação da ATER nesta etapa, seu papel e responsabilidades.

### **Prestação de contas**

Para os beneficiários os procedimentos de prestações de contas não estavam claros, levando a percepção de perda de tempo e dinheiro (em face das devoluções de recursos não aplicados). Houve queixas sobre o tratamento diferenciado aplicado aos subprojetos em comparação com as grandes obras, que tiveram prazos adicionais para execução e, conseqüente aplicação de recursos. Também foram registrados relatos de erros na prestação de contas (cometidos pela empresa de ATER), cabendo a Associação o ônus de arcar com o desembolso do valor correspondente, incorrendo em prejuízo. Esse tipo de evento parece ter deixado “marcas profundas” nos beneficiários.

Por outro lado, para os técnicos a prestação de contas foi apoiada pela ATER e tudo correu bem, sem problemas para os beneficiários, que utilizaram todos os recursos disponíveis da melhor forma possível. Para parcela significativa dos técnicos respondentes a responsabilidade pela prestação de contas era da organização dos beneficiários, que foi sendo preparada ao longo de todo o processo de execução do Projeto e que a ATER apenas apoiou tecnicamente o processo, que já estava organizado e não houve dificuldades.

#### **5.1.2.2.2. RELEVÂNCIA E PERTINÊNCIA**

Os subprojetos de inclusão produtiva e da economia solidária apoiados estão alinhados com políticas públicas que promovem a agricultura familiar no RN, como previsto sobretudo no Plano Plurianual – PPA ao longo dos últimos ciclos governamentais. Os investimentos do Projeto na estruturação da AF em determinadas cadeias induziram o aprimoramento das estratégias adotadas pelo governo estadual para esse segmento, focando nos mercados (como evidencia a criação do Programa Mais Mercados) e na sanidade dos alimentos. Os investimentos também se mostraram em consonância com as estratégias setoriais do Banco Mundial, na medida em que priorizaram aportes em infraestrutura para produção e nos serviços de assistência técnica, estimuladores da adoção de tecnologias sustentáveis e resilientes às mudanças climáticas, capazes de proporcionar incrementos de renda, melhorando a segurança alimentar das famílias.

Os subprojetos enfrentaram desafios específicos de suas regiões de inserção, formadas na maioria por pequenos municípios, com economia predominantemente agrícola, incapazes de gerar renda suficiente para as famílias que dela dependem. A totalidade das organizações entrevistadas destacou que seus subprojetos estavam em consonância com os desafios e oportunidades locais, assim como 82% dos conselhos de controle social do Governo Cidadão destacaram que

essas agroindústrias são relevantes ou muito relevantes para o desenvolvimento e dinamismo econômico dos seus municípios.

Esses dados reforçam a importância dos investimentos em PINS, que contemplaram 10 territórios e 61 municípios com perfil eminentemente rural do RN, com prioridade para os territórios Açu-Mossoró, Sertão do Apodi e Seridó e com intervenções focalizadas em economia solidária e inclusão produtiva, em resposta a uma agricultura familiar que se destaca pela produção de alimentos e geração de ocupações, mas é marcada pela escassez de ativos produtivos e dependência de rendas externas para a garantia da sua manutenção. As estratégias adotadas neste subcomponente apostaram no enfrentamento dessas vulnerabilidades e no incentivo das potencialidades locais, visando viabilidade econômica e impulsionando o dinamismo pelo aumento da produção, produtividade e geração de renda adicional pela abertura de novos mercados.

O Projeto fortaleceu o protagonismo da AF, como foi destacado por 100% das organizações beneficiárias entrevistadas, não só no processo de construção da proposta, como também na implantação dos subprojetos, ao proporcionar o suporte técnico necessário, gerando empoderamento dos produtores.

#### 5.1.2.2.3. EFICÁCIA

Em termos de inclusão produtiva, o objetivo de desenvolvimento do projeto (ODP) teve como indicador o aumento de receita real das organizações de produtores beneficiários, resultante das atividades apoiadas pelo projeto. Houve eficácia no alcance desse objetivo, dado que os valores obtidos na Pesquisa de Avaliação de Impacto – vide item 5.1.4, que comparou a renda de beneficiários e não-beneficiários do projeto, indicaram elevação da renda média em R\$ 1.365 por mês.

Esse valor está em linha com aqueles obtidos a partir da consolidação de dados da amostra de 34 organizações participantes, de diversas cadeias produtivas, que indicaram o valor de R\$ 1.174 como renda familiar mensal (a situação ex-ante era de R\$ 484), o que representa uma elevação de 142% proporcionada pelo projeto, resultado bastante significativo (renda incremental de R\$ 690/mês por beneficiário).

Há, no entanto, diferenças entre as diversas cadeias trabalhadas, sendo a renda incremental mais elevada para as agroindústrias da fruticultura (R\$ 1.050), seguida pela cadeia de leite e derivados (R\$ 1047).

A TABELA 06 mostra o esforço feito pelo Projeto para gerar renda mensal incremental aos beneficiários da inclusão produtiva.

TABELA 06 – INVESTIMENTOS NOS PINS DA AMOSTRA POR ASSOCIAÇÃO E POR BENEFICIÁRIO

Cadeia	Valor do convênio (R\$) A1	Valor do financiamento do BM A2	Valor da contrapartida das Associações	nº de Associações da Amostra B	nº de beneficiários na Amostra C	A1/B	A1/C	A2/C
Apicultura	4.332.347	3.296.027	1.036.319	7	127	618.907	34.113	25.953
Cajucultura	1.024.480	833.876	190.604	2	58	512.240	17.663	14.377
Confecções e artesanato	1.332.592	1.008.339	324.253	3	40	444.197	33.315	25.208
Fruticultura - agroindústria	3.750.683	3.089.715	660.968	6	144	625.114	26.046	21.456
Fruticultura irrigada	4.294.959	3.545.397	749.563	9	179	477.218	23.994	19.807
Leite e derivados	984.498	822.509	161.989	2	49	492.249	20.092	16.786
Mandiocultura	252.152	207.152	45.000	1	12	252.152	21.013	17.263
Piscicultura	1.469.877	1.207.875	262.002	2	32	734.939	45.934	37.746
Produtos alimentícios	601.859	477.031	124.828	2	31	300.929	19.415	15.388
<b>Totais</b>	<b>18.043.447</b>	<b>14.487.921</b>	<b>3.555.526</b>	<b>34</b>	<b>672</b>	<b>530.690</b>	<b>26.850</b>	<b>21.559</b>

Quando da elaboração dos Planos de Negócios foi calculada a renda familiar existente antes do Plano e, com base nas projeções do Plano, foi possível calcular a renda prevista para os 5 anos subsequentes ao Plano. Com o Subprojeto em operação, calculou-se a renda familiar para o ano “Cenário Sem Projeto” e para o/os ano/anos “Cenário Com Projeto”, bem como para 2023 e 2024, com base nas estimativas de produção existentes nos questionários econômico-financeiros e considerados os custos e preços unitários.

A TABELA 07 resume a renda familiar mensal média constatada antes do Plano de Negócio (“Ex Ante”), a prevista no Plano de Negócio, a ocorrida no ano anterior ao da implantação do projeto (Cenário Sem Projeto) e a prevista no Projeto Implantado, e a consequente renda familiar mensal média incremental prevista em relação ao ano anterior ao do Plano de Negócio.

Considerou-se a renda familiar mensal média como composta por 3 rendimentos de cada família: i) o rendimento do trabalho prestado à Associação mediante remuneração; ii) o valor da venda de matéria prima à Associação para processamento (leite, mel, frutas, mandioca, peixe e caju); e iii) a distribuição dos lucros apurados pela Associação aos seus associados – vide Adendo 01.

Várias cadeias apresentaram rendas familiares médias mensais superiores a R\$ 1.000,00, tais como apicultura, cajucultura, fruticultura-agroindústria, fruticultura irrigada, leite e derivados e pesca. As cadeias que apresentaram rendas familiares

médias mensais inferiores a R\$ 1.000,00 foram as de confecções e artesanato, mandiocultura e produtos alimentícios. De todo modo, a renda familiar média mensal de todas as cadeias antes do Plano de Negócio era de R\$ 364 e evoluiu para R\$ 1.174 com o projeto implantado, o que gerou uma renda familiar média incremental de R\$ 810. Se considerado o ano anterior ao da implantação do projeto (“Cenário Sem Projeto”) como base, a renda familiar média mensal de todas as cadeias evoluiu de R\$ 494 para R\$ 1,174, gerando uma renda incremental de R\$ 690 (ou de aproximadamente R\$ 172 por pessoa/mês), valor que deve retirar os beneficiários do Projeto da condição de extrema pobreza, tendo em vista a linha de corte fixada pelo Governo Federal, de R\$ 103,27 por pessoa/mês<sup>56</sup>.

**TABELA 07 – RENDA INCREMENTAL POR BENEFICIÁRIO ESTIMADA A PARTIR DA AMOSTRA**

Cadeia	Nº de Subprojeto da amostra	Antes do Plano de Negócios	Plano de Negócio (previsto para os cinco primeiros anos)		ANO Antes - "Cenário Sem Projeto"	Projeto Implantado (previsto para os quatro primeiros anos)				
		RF média (R\$/mês) A1	Beneficiários	RF média (R\$/mês) A	RF média (R\$/mês) B	Beneficiários	RF média (R\$/mês) C	A-C	B-C	A1-C
Apicultura	7	163	118	862	480	127	1.261	398	780	1.098
Cajucultura	2	573	50	281	375	58	1.397	1.116	1.022	824
Confecções e artesanato	3	243	62	1.564	332	40	577	-987	245	334
Fruticultura - agroindústria	6	491	113	2.218	148	144	1.198	-1.021	1.050	707
Fruticultura irrigada	9	485	177	1.126	701	179	1.371	245	670	886
Leite e derivados	2	259	50	598	-38	49	1.009	412	1.047	750
Mandiocultura	1	3	20	69	219	12	672	603	453	669
Piscicultura	2	932	28	1.527	2.174	32	1.172	-355	-1.003	240
Produtos alimentícios	2	-209	32	521	391	31	378	-143	-13	587
<b>Totais</b>	<b>34</b>	<b>236.673</b>	<b>650</b>	<b>753.584</b>	<b>325.376</b>	<b>672</b>	<b>788.852</b>	<b>35.268</b>	<b>463.477</b>	<b>552.179</b>
<b>por beneficiário</b>		<b>364</b>		<b>1.159</b>	<b>484</b>		<b>1.174</b>	<b>15</b>	<b>690</b>	<b>810</b>

Na renda familiar mensal média do Projeto Implantado estão considerados o lucro obtido na venda de produtos dos associados à Associação e a distribuição de sobras da Associação aos associados; RF = Renda familiar mensal.

A Teoria da Mudança para a inclusão produtiva apontou um conjunto de 5 resultados na esfera de influência do Projeto. O primeiro deles se refere à “Governança local apoiada e fortalecida”, para o qual concorreram as ações realizadas no âmbito do Subcomponente 1.1 (Investimentos Estratégicos e Fortalecimento da Governança Local), envolvendo a realização de estudos estratégicos e de diagnóstico, para identificar a viabilidade ambiental e socioeconômica de potenciais investimentos, a elaboração, implementação e supervisão de Planos de Negócios; e investimentos estratégicos voltados para a expansão, melhoria e integração de infraestruturas produtivas regionais. A meta de realizar 4 estudos, foi superada com a realização de estudos, diagnósticos e planos estratégicos vinculados ao desenvolvimento regional, financiados pelo Projeto. Os conteúdos desenvolvidos com esses estudos subsidiaram as decisões sobre investimentos do Projeto, tornando-o eficaz quanto a esse resultado.

No conjunto dos investimentos estruturantes é possível destacar os que foram feitos no Distrito de Irrigação do Baixo Açu – DIBA, basicamente em obras de infraestrutura para ampliação da área de produção, com implicações diretas na fruticultura. Esses investimentos foram objeto de análise específica, mediante Estudo de Caso (EC DIBA) e são discutidas em seção própria, a seguir neste relatório. Também com reflexos nos sistemas produtivos há os investimentos da ordem de R\$ 5,9 milhões realizados no Sistema de Monitoramento Hidrometeorológico, Climático e Agrometeorológico do RN (estruturação de rede de equipamentos para monitorar variáveis meteorológicas, os quais também são tratados em seção própria, neste relatório). Esse conjunto de intervenções ampliou as capacidades governamentais de atuar na inclusão produtiva da AF e significou fortalecimento da governança na atuação da AF em determinadas cadeias no âmbito local.

Um segundo resultado buscado pelo projeto estava relacionado à “Cadeias produtivas regionais fortalecidas”. Dentre ações do Projeto que contribuíram para esse fortalecimento estão a execução de 11 projetos-piloto, sendo 6 da cadeia da cajucultura, 3 da apicultura (em 5 municípios do Território do Sertão do Apodi, beneficiando 803 pessoas e investimento de R\$ 5,5 milhões) e 2 da agricultura irrigada. O Projeto contribuiu para a qualificação e/ou expansão dos sistemas produtivos da agricultura familiar nesses 3 segmentos, abrindo novas perspectivas nessas atividades, pela geração de mais produção e de melhor acesso ao mercado,

Na esfera de influência do Projeto foi previsto como resultado “Unidades de inclusão produtiva implantadas e operacionais (infraestrutura)”. Os subprojetos produtivos somam um investimento total de R\$ 84 milhões, beneficiando quase 8 mil pessoas, sendo cerca de 15% mulheres e mais de 4% jovens, em 61 municípios, abrangendo todos os 10 territórios do Rio

56 Publicado em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html?edicao=35616&t=publicacoes>;

<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html?=&t=o-que-e>. Consulta em 15/01/24

Grande do Norte. Estes subprojetos contemplaram diversas cadeias produtivas: 14 de Apicultura, 07 de Cajucultura, 40 de Fruticultura, 14 de Leite e Derivados (02 convênios beneficiam 39 queijeiras, totalizando 53 investimentos na cadeia leiteira), 04 de Piscicultura e 40 de Economia Solidária. Dentre eles, 02 investimentos foram realizados em comunidades quilombolas. A análise da eficácia constatou que os subprojetos de inclusão produtiva foram bem planejados e dimensionados, financiando uma infraestrutura que se mostrou adequada para a melhoria da renda dos beneficiários. Dentre as organizações beneficiárias 50% declaram que obtiveram a infraestrutura que necessitavam para ampliar a produção, contar com a certificação e acessar novos mercados, melhorando suas condições de produção, ainda que não esteja operando no limite da sua capacidade operacional. No entanto, 21% das organizações apesar de contarem com nova infraestrutura de produção e com a certificação sanitária, não lograram alcançar os resultados almejados por diferentes fatores (tais como regularidade jurídica, rotulagem, responsabilidade técnica, mercado, produção etc.) o que tem limitado sua operação e mercado, algumas vezes permanecendo no mercado informal, ainda que parcialmente.

O financiamento dessas infraestruturas pelo Projeto foi fator para a qualificação e/ou expansão dos sistemas produtivos da AF nessas cadeias, abrindo novas perspectivas, sobretudo, na geração de renda, com benefícios sociais e ambientais. O projeto considerou o uso e a necessidade da irrigação de modo bastante acertado no apoio a muitos empreendimentos, criando condições para que em pequenas áreas os produtores alcancem estabilidade da produção e renda. Assim, 75% das organizações da agricultura irrigada entrevistadas declaram que conseguiram aumentar sua produção e produtividade, por vezes aumentando sua eficiência e reduzindo o uso de mão-de-obra, além de melhoria e constância da renda proporcionada pelos seus sistemas de produção.

Outro resultado que foi estabelecido se refere ao “Acesso aos mercados com certificação sanitária ampliado”. Nestes termos, o Projeto apoiou investimentos cuja concepção contemplou os requisitos para a obtenção da certificação sanitária e disponibilizou a assistência técnica necessária. Os investimentos produtivos em pequenas indústrias e negócios na área rural totalizaram cerca de R\$ 18 milhões, contemplando 28 municípios e beneficiando diretamente 2.353 pessoas. Dentre os 119 PINS apoiados, 72 são considerados “certificáveis” (passíveis de obter a certificação dada a natureza da sua atividade produtiva (neste contingente, não estão incluídas as 39 queijeiras apoiadas, descritas a seguir). Dentre estes, 27 contam com certificação estadual, 15 com certificação sanitária do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e outros 7 com certificado da Anvisa. Este total de 49 empreendimentos certificados corresponde a 68% dos certificáveis, implicando na eficácia do Projeto, que superou a meta de 60% dos investimentos produtivos para acesso a mercados com conformidade sanitária. Com respeito às queijeiras apenas 13 dentre as 39 possuem registro do estabelecimento (33%), o que significa que projeto não pode ser considerado eficaz no alcance da meta estabelecida de 60% dos empreendimentos certificados.

Foi possível constatar a melhoria da sanidade dos alimentos produzidos e comercializados, por diferentes fatores, revelando o potencial do Projeto nesse tema. Para 56% das organizações entrevistadas houve melhoria na sanidade dos alimentos produzidos e comercializados, manifestação baseada nas certificações obtidas, na adoção do manejo integrado de pragas ou na troca de sistema de irrigação, contribuindo para maior sanidade com uso menor de agroquímicos e de mais bioinsumos.

Em termos de mercado, os dados da amostra analisada indicam que apenas 8% das quantidades ou 23% dos valores foram comercializados no mercado formal ou institucional. Apesar desses dados, no diálogo com as organizações as indicações são de que o Projeto possibilitou a mudança de mercado para 47% das organizações, que lograram acesso ao mercado de forma aprimorada (ou se mantiveram no mercado institucional), evoluindo em comparação com sua situação anterior. Nesses casos, há situações em que as organizações passaram a colocar sua produção no mercado formal, de modo parcial ou integral, ampliaram a aquisição da produção de seus associados, passaram a desenvolver novos produtos, realizaram a transição do mercado informal para o institucional ou reduziram o volume destinado aos atravessadores e passaram a vender diretamente aos consumidores em feiras livres. Outros 29% das organizações optaram pela manutenção de seus mercados, por considerar suas condições satisfatórias e não encontrar motivação para buscar uma nova condição. A menor parte das organizações (15%) enfrenta desafios para se posicionar de forma mais favorável em relação ao acesso ao mercado (queda na produção; venda apenas para um atravessador; novos produtos com mercado restrito aos atravessadores; porte do mercado e sazonalidade; simples comodidade do mercado informal). Assim, muitas organizações de produtores saíram do mercado informal para o formal e institucional. No entanto, algumas ainda enfrentam limitações de escala ou de capital de giro para fazer essa transição, que requer ajustes de diferentes fatores, como a capacidade de produção, o conhecimento de mercado, a logística e a ação profissional, para obter melhor rentabilidade e resultados.

Consideradas as diferentes cadeias produtivas, as maiores rendas familiares não necessariamente foram obtidas em mercados formais/institucionais. A cadeia da fruticultura irrigada onde se verificam os maiores incrementos de renda comercializa sua produção, quase que totalmente, no mercado informal. Por outro lado, a cadeia da fruticultura - agroindústria vendeu 81% de seus produtos no mercado formal/institucional e na comparação obteve menor renda média mensal. A mesma comparação pode ser feita entre as cadeias do leite e derivados, ou com a da cajucultura. Para 27% das organizações participantes houve melhoria significativa na remuneração obtida no mercado pela sua produção, quer pela agregação de valor, redução de custos ou comportamento de mercado. Uma pequena parcela das organizações (12%) apresenta um cenário de manutenção da remuneração recebida pela produção, enquanto 38% das organizações enfrentam

desafios de diversas naturezas com respeito a remuneração recebida pela produção, que vão desde a sua organização tributária (não possui NF), conjuntura de preços desfavoráveis no mercado e, principalmente, não dispor de capital de giro para operar no mercado com melhor remuneração.

Por fim, foi estabelecido um resultado voltado à “Segurança alimentar das famílias beneficiárias assegurada”, tendo a avaliação de impacto mostrado que os PINS não tiveram efeito significativo sobre a segurança alimentar, destacando-se apenas os subprojetos do PES que evitaram que 9,78% das famílias de participantes vivessem uma situação em que um dos moradores maiores de idade comesse menos do que devia por falta de dinheiro para comprar comida. Destaque-se que a situação de segurança alimentar antes do Programa (em 2019) indicava que: mais de 38% dos produtores tinham preocupação de que os alimentos acabariam antes que pudessem comprar ou receber mais comida em seus domicílios; mais de 21% ficaram sem dinheiro para ter uma alimentação saudável e variada; e mais de 21% comeram menos do que devia porque o dinheiro havia acabado. O perfil de segurança alimentar nos diferentes subprojetos apresentava diferenças, com os participantes do PES em maior vulnerabilidade (por exemplo, com 50% dos participantes vivendo em situação de preocupação de que os alimentos acabariam antes que pudessem comprar ou receber mais comida, e 29% comendo menos do que deviam porque o dinheiro havia acabado). A análise dos dados permite concluir que os beneficiários dos PINS estavam em situação crítica em termos de segurança alimentar, quadro que não se alterou, provavelmente em função do tempo de maturação dos subprojetos para impactar as dimensões sociais de forma efetiva, como a redução da insegurança alimentar, que pode ser mais longo.

O fato é que, mesmo os PINS tendo aumentado a renda média de forma significativa não impactaram a condição de segurança alimentar das famílias. Como a segurança alimentar é multidimensional fica evidenciado que o problema de insegurança alimentar entre participantes do PINS envolve outras dimensões do acesso, que vão além do aspecto econômico e podem estar relacionados à infraestrutura e abastecimento local, dentre outros fatores relevantes. O fato de não ter sido alcançada a meta de melhorar a segurança alimentar de 50% das famílias não deve ser interpretado como um demérito dos PINS, mas sim como evidência de que a melhoria da segurança alimentar de famílias em situação mais crítica requer ações multisetoriais coordenadas, de curto e longo prazo, tais como a formação de uma rede de abastecimento sólida e de desenvolvimento produtivo, como um caminho efetivo em futuros projetos de desenvolvimento econômico e social.

Os subprojetos se vincularam com as experiências prévias dos beneficiários na produção, mas nem todos conseguiram explorar plenamente as potencialidades dos empreendimentos, por diversos fatores. Alguns precisam de suporte técnico especializado para operar melhor a estrutura, outros precisam adquirir novos conhecimentos, além de que foram afetados pela estiagem prolongada e pela pandemia de covid-19. Em alguns casos as organizações da AF têm problemas para fazer a transição para uma gestão profissional do subprojeto, pois precisam de novos recursos, competências e habilidades, que nem sempre podem ser custeados pelos resultados econômicos iniciais.

#### 5.1.2.2.4.. EFICIÊNCIA

A análise considerou que os valores dos convênios firmados foram em média de R\$ 26,85 mil por família, considerada a contrapartida. O valor do financiamento foi de R\$ 21,56 mil para cada beneficiário dos PINS. Os dados da amostra analisada identificaram a geração de R\$ 1.170 como renda familiar mensal média e uma renda incremental mensal em relação à situação ex-ante no valor de R\$ 810, que indica um retorno dos valores financiados em 25 meses.

A TABELA 08 contém os indicadores financeiros – TIR (Taxa Interna de Retorno) e VPL (Valor Presente Líquido) – obtidos da análise da amostra para cada uma das cadeias, calculados para um horizonte de 5, 10 e 15 anos. O cálculo refere-se à média de todas as associações que compõem a respectiva cadeia na amostra. Em geral, os Planos de Negócios adotaram a taxa de desconto anual de 8%<sup>57</sup> para cálculo do Valor Presente Líquido, a mesma adotada nesta avaliação. A média dos valores reais realizados pelas associações desde o início da implantação dos projetos até o exercício de 2022 foram considerados e extrapolados para cálculo destes indicadores.

TABELA 08 – TIR E VPL DOS INVESTIMENTOS NOS PINS

Cadeia	Valor do Convênio (R\$)	Período de 5 anos		Período de 10 anos		Período de 15 anos	
		TIR	VPL (R\$)	TIR	VPL (R\$)	TIR	VPL (R\$)
Apicultura	-5.807.666	2,3%	-776.041	17,0%	2.355.613	20,0%	4.486.964
Cajucultura	-1.390.841	5,4%	-86.903	19,4%	730.417	22,2%	1.286.672
Confecções e Artesanato	-1.857.910	-5,9%	-579.791	10,5%	196.412	14,4%	724.683
Fruticultura-agronegócio	-5.070.873	1,4%	-792.544	16,2%	1.863.575	19,4%	3.671.285
Fruticultura irrigada	-5.721.723	61,1%	8.935.320	66,9%	18.622.205	67,3%	25.214.936
Leite e Derivados	-1.307.421	-0,3%	-251.955	14,9%	400.465	18,2%	844.491
Mandiocultura	-344.327	-3,5%	-90.410	12,3%	65.043	16,0%	170.841
Piscicultura	-1.952.008	0,6%	-339.500	15,5%	659.539	18,8%	1.339.468
Produtos Alimentícios	-827.768	10,0%	41.507	23,1%	591.390	25,5%	965.631
<b>Total Amostra 34 PINS</b>	<b>-24.280.537</b>	<b>17,75%</b>	<b>6.059.683</b>	<b>29,38%</b>	<b>25.484.659</b>	<b>31,26%</b>	<b>38.704.971</b>

<sup>57</sup> A taxa de desconto usada considerou a variação da taxa SELIC entre 2019 e 2023, que ficou entre 6,5% a.a. e 12,5% a.a.

Somente as cadeias da fruticultura irrigada e de produtos alimentícios conseguirão recuperar seus investimentos num horizonte de cinco anos. As demais cadeias somente recuperarão seus investimentos num horizonte maior, de até 10 anos. A cadeia da fruticultura irrigada demandou pouco investimento, uma média de R\$ 635.747,00 para cada associação, para um volume anual médio de produção e valor anual médio de receita muito alto, R\$ 881.249,00, e um resultado de R\$ 530.161,00. Isto possibilitou a esta cadeia ter uma TIR elevadíssima em relação às demais cadeias o que, somado à elevação da renda dos beneficiários desses subprojetos, levanta a questão acerca do alinhamento da decisão de aplicações nessa cadeia em relação ao foco do Projeto.

Porém, nem todas as associações que compõem as cadeias tiveram resultados positivos. A TABELA 09 contém os dados das associações que não performaram bem e necessitam de assistência técnica, administrativa e provavelmente econômico-financeira adicional às ações do Projeto para se viabilizarem e serem financeiramente sustentáveis.

TABELA 09 – TIR E VPL DE SUBPROJETOS AMOSTRAIS SEM SUSTENTABILIDADE

Cadeia	Valor do Convênio (R\$)	Período de 5 anos		Período de 10 anos		Período de 15 anos	
		TIR	VPL (R\$)	TIR	VPL (R\$)	TIR	VPL (R\$)
<b>Apicultura</b>							
ACAFPA	-485.184	-22,1%	-289.676	-2,1%	-181.075,55	3,8%	-107.164
25 DE JULHO	-551.149	-31,8%	-397.977	-9,6%	-321.516,14	-2,3%	-269.478
IPUEIRA	-698.496	-28,0%	-473.683	-6,7%	-355.893,38	0,1%	-275.728
<b>Confecções e Artesanato</b>							
TANGARÁ	-976.816	-23,1%	-597.710	-2,9%	-388.941,39	3,2%	-246.857
<b>Fruticultura-agronegócio</b>							
RIO NOVO	-813.515	-30,6%	-577.089	-8,7%	-457.192,96	-1,6%	-375.594
COOAFAM	-1.622.656	-22,3%	-973.470	-2,2%	-613.448,79	3,7%	-368.424
<b>Fruticultura Irrigada</b>							
ARAPUÁ	-687.410	-48,7%	-590.961	-23,2%	-559.973,16	-13,2%	-538.884
CARNAÚBA	-804.997	-32,4%	-586.570	-10,0%	-478.495,22	-2,7%	-404.941
<b>Leite e Derivados</b>		1,4%					
COOPAU	-655.952	-17,6%	-346.305	1,4%	-168.632,74	6,7%	-47.712
<b>Total Amostra 9 PINS</b>	<b>-7.296.175</b>	<b>-26,8%</b>	<b>-4.833.440</b>	<b>-5,7%</b>	<b>-3.525.169,32</b>	<b>0,8%</b>	<b>-2.634.783</b>

As associações constantes desta Tabela não recuperarão seus investimentos num horizonte curto. A ACAFPA recuperará seus investimentos no 30º ano, a TANGARÁ no 37º e a COOPAU no 18º ano. Essas associações foram contempladas com Convênios no valor de R\$ 2.117.952 correspondente a 8,7% do total conveniado.

As demais associações não recuperarão seus investimentos em 100 anos. O valor conveniado com essas associações foi de R\$ 5.178.222 o que representa 21,3% da amostra (R\$ 5.178.222,84 / 24.280.537,07).

Vale ressaltar que todas as associações das cadeias da cajucultura, mandiocultura, piscicultura e produtos alimentícios tiveram boa performance e recuperarão seus investimentos num prazo de até 10 anos.

Todas as cadeias produtivas sob análise apresentaram produtividade compatível com indicadores técnicos, gerando receitas superiores aos custos e resultados líquidos positivos. Exceto a cadeia da fruticultura (polpa), todas as demais elevaram a sua produção após a participação no Projeto. Como não houve aumento das áreas de cada uma das famílias beneficiárias o crescimento da produção pode ser considerado como devido ao aumento de produtividade, resultado de melhorias dos sistemas produtivos, conhecimentos e inovações proporcionados pela assistência técnica ou desenvolvimento do mercado. Assim, houve melhoria considerável com a intervenção do Projeto, contribuindo de modo relevante para melhorar as condições pré-existentes.

A TABELA 10 resume, por cadeia, os principais indicadores obtidos na pesquisa junto a cada associação. A cadeia de confecções e artesanato não indicou os dados, o que impossibilitou o cálculo de utilização da capacidade instalada. No entanto, há um indicativo de peças produzidas por cada associado durante o ano, que é de 389, equivalente a 1,44 peças por dia/associado, considerando-se 270 dias de trabalho por ano<sup>58</sup>.

Não há indicação da capacidade instalada para produção de polpa por cada associação. Neste caso, não foi possível calcular a utilização da capacidade instalada.

<sup>58</sup> Os parâmetros consideram que dentre os 365 dias do ano há, em média: 52 domingos; 10 feriados; 52 meios períodos trabalhados aos sábados; 7 ausências por doença ao ano.

TABELA 10 – ESTIMATIVA DOS INDICADORES FÍSICOS, FINANCEIROS E DE PRODUTIVIDADE DAS CADEIAS

Cadeia	Apicultura	Cajucultura	Confeções e Artesanato	Fruticultura-agroindústria	Fruticultura Irrigada	Leite e Derivados	Mandiocultura	Pisci-cultura	Produtos Alimentícios
Unidade da capacidade instalada	quant colméias	área cultivada ha	quant de peças/associado	quant de quilos	área cultivada ha	quant litros	área cultivada ha	área tanques ha	quant quilos
Unidade da produção	kg	kg	peça	kg	kg	litro	kg	kg	kg
Volume anual médio produtos alimentícios	22.219	56.848	5.185	346.445	741.729	300.750	41.250	43.800	
Número de associados	18	29	13	24	20	25	12	16	
Volume fornecido por associado/ano	1.225	1.960	389	14.435	37.294	12.276	3.438	2.738	
Capacidade instalada	647	93			48	4.250	12		
Produtividade	34	615	389		18.117	19%	3.438		
Receita anual média - R\$1.000	362.206	717.704	159.101	859.829	881.249	887.387	101.178	510.120	158.814
Custo anual médio de processamento - R\$	227.432	583.082	76.327	720.155	530.161	833.250	50.143	368.350	91.892
Resultado líquido anual médio - R\$	134.774	134.622	82.774		351.088	54.137	51.035	141.771	66.922
Investimento - R\$1,00	829.667	695.420	619.303	845.146	635.747	653.710	344.327	976.004	413.884
Rendimento/mês - Venda do produto à Associação - R\$	794	1.000	-	563	181	1.003	99	1.801	-
Resultado/Mês distribuído pela Associação -R\$	527	442	576	444	1.235	190	354	958	366
Renda familiar média mensal - R\$	1.321	1.442	576	913	1.255	1.193	453	2.760	366
Preço Unitário - R\$	16,30	12,62	30,68	2,48	1,19	2,95	2,45	11,65	-
Custo Unitário - R\$	10,24	10,26	14,72	2,08	0,71	2,77	1,22	8,41	-

A cadeia da fruticultura irrigada é composta por 9 associações que produziram vários tipos de frutas, tubérculos, produtos alimentícios e outros produtos incluindo silagem de milho, totalizando 25 produtos. Não existem informações das áreas disponibilizadas para produção de cada uma das espécies e, portanto, não foi possível calcular a produtividade desta cadeia. Das 9 associações, somente 7 informaram a área total cultivada e, com base nisto, calculou-se a produtividade média destas 7 associações em 18.117 kg/hectare/ano. Dos 25 produtos que a cadeia produziu, 7 deles representam 87% da produção média anual total da cadeia- TABELA 11, e ponderando-se as produtividades médias do Brasil pela participação de cada um destes produtos na produção total, chega-se a uma produtividade média de 19.767 kg por hectare/ano. Conclui-se que os números estão alinhados à realidade.

TABELA 11 – RESUMO DA PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO – FRUTICULTURA IRRIGADA

Cultura	2020	2021	2022	média anual	%	%	produtividade de/ha Brasil
Abacaxi	28.000	28.000	28.320	28.107	0,4%		
Acerola	16.041	123.100	131.660	90.267	1,4%		
Banana	1.152.000	1.549.040	1.648.384	1.449.808	23,0%	23%	20.000
Batata doce	720.000	950.400	998.480	889.627	14,1%	14%	16.000
Cajarana	1.854	3.000	2.100	2.318	0,0%		
Caju	1.818	33.900	37.375	24.364	0,4%		
Coco verde		249.981	275.384	262.682	4,2%		
Ervas medicinais		20	34	27	0,0%		
Feijão seco		1.000	500	750	0,0%		
Feijão verde		32.900	45.780	39.340	0,6%		
Gerimum		15.000	15.000	15.000	0,2%		
Goiaba	2.219	20.440	17.920	13.526	0,2%		
Graviola		66.000	82.600	74.300	1,2%		
Limão	14.500	14.500	14.500	14.500	0,2%		
Macaxeira	396.000	626.400	672.480	564.960	9,0%	9%	20.000
Mamão		86.000	90.000	88.000	1,4%		
Mandioca		40.000	42.000	41.000	0,7%	1%	20.000
Manga		1.500	2.180	1.840	0,0%		
Maracujá		8.800	9.680	9.240	0,1%		
Melancia		558.250	763.400	660.825	10,5%	11%	40.000
Melão		1.462.500	1.463.700	1.463.100	23,3%	23%	25.000
Milho seco		300.000	450.000	375.000	6,0%	6%	16.000
Milho verde		116.400	107.670	112.035	1,8%		
Silagem de milho		80.000	60.000	70.000	1,1%		
Umbu		560	500	530	0,0%		
<b>Totais</b>	<b>2.332.432</b>	<b>6.367.691</b>	<b>6.959.647</b>	<b>6.291.146</b>	<b>100,0%</b>	<b>87%</b>	<b>19.767</b>

A cadeia de leite e derivados é composta por duas associações. Uma com capacidade instalada de processamento de 500 litros/dia e a outra com capacidade de 8.000 litros dia. A primeira – FURNAS - tem processado 740 litros/dia, ou seja, ultrapassando em 48% a capacidade instalada. A segunda – COOPAU – tem processado 908 litros/dia, ou seja, utilizando somente 11% da capacidade instalada.

A cadeia da mandiocultura produziu farinha de mandioca e goma. Sabendo-se que uma tonelada de mandioca pode produzir 200 kg de farinha mais 50 kg de goma, pode-se calcular a produção anual de mandioca desta associação em 2022 - 11.720 kg de farinha, 16.800 kg de goma e 2.930 kg de farinha com goma, resultando em 406.320 kg de mandioca e uma produtividade média de 33.860 kg de mandioca por hectare/ano. A produtividade média nacional é da ordem de 25 toneladas/hectare/ano.

A cadeia da piscicultura é composta por duas associações. Uma delas (BEBIDA VELHA) produz seu próprio pescado e a outra (JUCURUTU) dedica-se à pesca. A BEBIDA VELHA informou a venda de tilápia inteira, eviscerada, filé e postas de tilápia. Com base nas quantidades médias comercializadas em 2021 e 2022, foi feita a conversão de todos os produtos para tilápia inteira, com base nos parâmetros divulgados pela Embrapa. Estes cálculos resultaram em uma produção de 54.314 de peixe em média em um ano, feita em um viveiro de 3,8 ha, o que resulta numa produtividade de 14.293 kg de peixe por ha/ano. As estatísticas disponíveis indicam uma produtividade que varia de 10.000 a 50.000 por hectare/ano a nível Brasil, dependendo da alimentação, da qualidade da água e principalmente da aeração do tanque. A produtividade apresentada pela BEBIDA VELHA está, portanto, abaixo de uma média do mercado.

A cadeia de produtos alimentícios é composta por duas associações. A QUANDU informou sua produção em quilos e é possível calcular a produtividade de quilos produzidos por dia por cada uma de seus associados. Este cálculo resultou em 2,6 kg por associado por dia, considerando um ano de 270 dias produtivos. A outra associação, CABECO – JOCA, produziu mel, hortaliças, frutas e até doces. Não foi possível, com as informações disponibilizadas, calcular qualquer índice de produtividade para esta Associação.

A TABELA 12 resume as médias anuais dos volumes produzidos e comercializados das 34 Associações em quatro períodos; i) antes do Plano de Negócio e considerado “*ex ante*”; ii) do período do Plano de Negócio, considerando-se o mesmo número de anos e a mesma sequência dos anos do Projeto Implantado; iii) do ano que antecedeu o do Projeto Implantado, denominado “Cenário Sem Projeto” que também pode ser considerado “*ex ante*”; e iv) do Projeto Implantado, que para alguns projetos iniciou-se em 2020, para outros em 2021 e para outros em 2022.

Três associações não informaram os volumes referentes ao ano anterior ao do Plano de Negócios, outras três não informaram os volumes do ano Cenário Sem Projeto e, finalmente, não foi possível calcular o volume de uma associação.

Os dados destas seis Associações foram desprezados para montagem da TABELA 12 que contém a soma dos volumes produzidos e comercializados por cadeia.

Exceto a cadeia da fruticultura – agronegócio, todas as demais produziram mais após a implantação do projeto do que produziam antes da elaboração do Plano de Negócio. Com exceção da cadeia da Fruticultura – agronegócio, todas as demais tiveram produção muito superior à registrada no ano que antecedeu à elaboração do Plano de Negócio. Como a extensão das áreas de cada uma das famílias beneficiárias ligadas às cadeias produtivas não foram aumentadas, este crescimento de produção foi devido ao aumento de produtividade, seja por melhor ou maior utilização da área detida pela família proprietária, por melhoria do sistema produtivo introduzida pela assistência técnica, por instalação, aumento ou melhoria no sistema de irrigação, pelo treinamento dos trabalhadores e gestores e até pelo desenvolvimento do mercado consumidor. Isto significa que houve melhoria considerável com a intervenção do Programa Governo Cidadão, alterando significativamente as condições pré-existentes.

Para a maioria das cadeias, os volumes produzidos com o projeto implantado foram menores que os planejados nos Planos de Negócios, o que é um indicativo de ter havido superestimativa quando da elaboração dos Planos de Negócios.

Algumas cadeias produziram menos nos anos do projeto implantado que em relação ao ano que antecedeu sua implantação.

#### 5.1.2.2.5. SUSTENTABILIDADE

A gestão é um elemento relevante para a sustentabilidade, dada sua contribuição para a resiliência, permitindo que a organização se adapte a mudanças e desafios. Dentre as organizações entrevistadas 29% apresentam indícios de limitações na sua capacidade de gestão, necessitando de suporte para que possam se desenvolver em termos de estruturação, organização e capital humano. Em contrapartida, 32% das organizações apresentam alguma capacidade de gestão (histórico da organização, ferramentas que utilizam, pessoas preparadas e com conhecimento, atuação na comercialização e adequada gestão da indústria), ainda que demandem suporte (desenvolvimento de capacidades e conhecimentos via treinamentos, alguma estruturação profissional, apoio para o mercado etc.), para avançar e manter boas perspectivas no empreendimento.

O Projeto teve no fortalecimento da participação um dos fatores de empoderamento dos beneficiários que contribuiu para sua sustentabilidade, dado maior envolvimento nos processos decisórios, reforçando a identidade e o comprometimento com os subprojetos e a capacidade de adaptação às necessidades locais.

TABELA 12 – VOLUMES PRODUZIDOS E COMERCIALIZADOS PELAS ASSOCIAÇÕES DA AMOSTRA

Cadeia	Associação	Realizado no ano anterior ao do Plano de Negócio	Previsto no Plano de Negócio (2)	Realizado no ano considerado Cenário Sem Projeto	Média realizada nos anos do Projeto Implantado (1)
Apicultura	ACAFFA	5.000	13.250	4.550	7.175
	AGROSMEL	1.000	21.940	35.840	36.501
	COOPAPI		248.552	26.221	67.989
	CERROCORAENSE	10.000	18.525	13.423	17.118
	25 DE JULHO	525	11.350	10.996	2.653
	MODELO I	600	6.761	21.600	21.300
	IPUEIRA	6.866	18.939	1.818	2.800
Cajucultura	ASSANTO	6.000	926.000	9.000	17.250
	CHÃ DE DEVISÃO	31.260	35.000	81.521	96.446
Confecções e Artesanato	JANDAIRA	2.486	15.885	2.736	8.690
	TANGARÁ		15.850	4.440	3.290
	CAMPO REDONDO	3.520	9.850	913	3.576
Fruticultura-agronegócio	XIQUE-XIQUE	10.356	45.360	4.300	17.266
	RIO NOVO	31.700	35.000		34.543
	APROFAM	9.840	75.330	7.097	25.788
	CELESTINA DANTAS	13.924	16.484		16.771
	FRUTCOOP	2.995.000	3.711.937	1.348.435	1.932.344
	COOAFAM	34.000	228.806	43.960	51.957
Fruticultura irrigada	FORQUILHA	18.150	45.000	21.000	22.451
	AGUEDA 2	282.500	335.500	516.420	596.465
	BOQUEIRÃO	480.000	528.000	516.000	681.120
	ARAPUÁ	299.500	365.000	128.000	126.500
	NOVA VIDA II	73.706	134.281	132.900	105.950
	MOLEQUE		450.000	120.000	928.000
	CARNAÚBA	150.000	527.500	2.701	104.774
	GERALDO MESSIAS	800.000	1.040.000	1.225.000	1.799.800
	BOA CICA	240.000	280.000	352.500	2.310.500
Leite e Derivados	FURNAS	17.600	183.062	115.200	270.000
	COOPAU	571.000	248.552	53.196	331.500
Mandiocultura	MUNDO NOVO	8.000	13.000	61.950	41.250
Piscicultura	BEBIDA VELHA	12.075	38.263	45.720	45.600
	JUCURUTU	41.600	77.260	64.800	42.000
Produtos Alimentícios	QUANDU	5.260	20.502	12.102	10.467
	CABECO - JOCA	152			

(1) Período de 1, 2 ou 3 anos, iniciando-se em 2020 ou 2021 ou 2022

(2) Mesmo intervalo de tempo do Projeto Implantado, iniciando-se no Ano I do Plano de Negócio

TABELA 13 – VOLUMES PRODUZIDOS E COMERCIALIZADOS POR 28 ASSOCIAÇÕES DA AMOSTRA

Cadeia	Unidade	Realizado no ano anterior ao do Plano de Negócio	Previsto no Plano de Negócio (2)	Realizado no ano considerado Cenário Sem Projeto	Média realizada nos anos do Projeto Implantado (1)	Varição do Projeto Implantado em relação ao ano anterior ao Plano de Negócio	Varição do Projeto Implantado em relação ao Plano de Negócio	Varição do Projeto Implantado em relação ao ano anterior à sua implantação (Cenário Sem Projeto)
Apicultura	kg	5.000	13.250	4.550	7.175	44%	-46%	58%
Cajucultura	kg	6.000	926.000	9.000	17.250	188%	-98%	92%
Confecções e artesanato	peça	2.486	15.885	2.736	8.690	250%	-45%	218%
Fruticultura-agronegócio	kg	10.356	45.360	4.300	17.266	67%	-62%	302%
Fruticultura irrigada	kg	18.150	45.000	21.000	22.451	24%	-50%	7%
Leite e derivados	litro	17.600	183.062	115.200	270.000	1434%	47%	134%
Mandiocultura	kg	8.000	13.000	61.950	41.250	416%	217%	-33%
Piscicultura	kg	12.075	38.263	45.720	45.600	278%	19%	0%
Produtos Alimentícios	kg	5.260	20.502	12.102	10.467	99%	-49%	-14%

(1) Período de 1, 2 ou 3 anos, iniciando-se em 2020 ou 2021 ou 2022

(2) Mesmo intervalo de tempo do Projeto Implantado, iniciando-se no Ano I do Plano de Negócio

Essa participação satisfatória foi relatada por 44% das organizações entrevistadas. Além disso, os resultados da survey de avaliação de impacto sugeriram aumento considerável na participação do chefe do empreendimento nas reuniões da organização, fazendo com que 2,68% dos participantes passassem a participar das reuniões, com aumento do engajamento dos membros do domicílio na tomada de decisão da organização, reduzindo em cerca de 24% os chefes de domicílio que se declaram não participativos. Esses resultados são corroborados por 70% dos técnicos da ATER que apontam a contribuição dos PINS para aumentar a participação e organização nas associações da agricultura familiar.

Por outro lado, 32% das organizações entrevistadas relata participação insatisfatória dos beneficiários, revelando a necessidade de melhorias nesse aspecto.

As condições de inserção no mercado representam importante fator de sustentabilidade dos subprojetos, de modo que para 38% das organizações entrevistadas a situação é adequada, dada a obtenção de certificação sanitária que abriu novas perspectivas e melhorou a inserção no mercado, criando oportunidades para ampliar a pauta de produção, o mercado institucional (principalmente, a alimentação escolar) proporciona estabilidade e oportunidades de venda, assim como o Selo da Agricultura Familiar criou diferenciais com a isenção de tributos, todos fatores que auxiliam na maior inserção. Em contrapartida, 26% das organizações enfrentam limitações de demanda por estarem restritas ao mercado local, ou pela concorrência com produções de menor custo.

O processo de avaliação identificou que 59% dos empreendimentos adotam práticas para melhoria da sustentabilidade ambiental dos investimentos realizados, tais como o tratamento e aproveitamento dos resíduos em atividades complementares, uso racional de recursos naturais, manejo integrado de pragas, utilizam energia solar, aproveitamento da água resultante do processamento industrial para irrigação, possuem viveiros de mudas nativas e realizam reflorestamento de áreas de preservação permanente e outras, praticam a rotação de culturas e fazem uso crescente de bioinsumos que melhoram o seu desempenho e contribuem para a sustentabilidade, além de realizarem o manejo adequado das embalagens de agrotóxicos e desenvolverem a agroecologia e a produção orgânica.

No mesmo sentido, 32% das organizações beneficiárias adotam práticas que acreditam contribuam para melhorar a resiliência da produção primária a choques climáticos, como o uso da irrigação, uso racional dos recursos hídricos, melhoria no manejo da alimentação dos rebanhos com forrageiras, treinamento específico para os produtores manterem sua produção durante estiagens, reconhecimento da importância do uso de fontes estáveis na irrigação produção agroecológica e orgânica, além do uso de energia solar para maior sustentabilidade de custos.

### 5.1.2.3. CONCLUSÕES

**#C1** - Os Subprojetos estão adaptados às necessidades locais e às prioridades de desenvolvimento regional, mas para alcançar seu pleno potencial é preciso proporcionar assistência técnica contínua, apoio à gestão e acesso ao mercado, principalmente, criando condições para desenvolver habilidades e capacidades próprias nas organizações, para que possam alcançar graus crescentes de autonomia.

**#C2** - O Projeto teve impacto positivo na melhoria das condições socioeconômicas e ambientais das organizações da AF no RN, ao fornecer recursos e capacitação para o desenvolvimento de suas atividades produtivas, reconhecendo e valorizando a sua diversidade e potencialidade. No entanto, o Projeto deixou de estruturar uma sistemática de monitoramento dos resultados (foi dada ênfase ao monitoramento de processos), com a definição das variáveis passíveis de acompanhamento, instrumentos de coleta e registro de dados e protocolo de fornecimento das informações. Essa cultura do monitoramento precisa ser trabalhada com as organizações para o monitoramento futuro.

**#C3** - O planejamento inicial alinhado às políticas públicas e apoiado em estudos prévios ofereceu uma base sólida para implantar as ações de inclusão produtiva, e foi fundamental para a implantação dos subprojetos, garantindo convergência entre investimentos, vocações e estratégias de desenvolvimento dos territórios. No entanto, após a implantação é necessário lidar com um conjunto de problemas específicos que afetam o funcionamento dos subprojetos, como a baixa produção, limitações nos processos de gestão, acesso à mercados e outros, cuja resolução pode requerer apoio externo. No processo de avaliação se identificou que 32% dos subprojetos sofrem problemas de participação, outros 29% de gestão e mais 20% enfrentam desafios diversos (de produção, regularização, mercados etc.). Estes dados evidenciam a necessidade de assistência técnica especializada para as organizações superarem tais entraves. Como sugestão, o governo estadual pode realizar um processo de articulação com outras políticas públicas e atores sociais, para assegurar esse atendimento especializado, ao menos, em relação às necessidades mais prementes para a continuidade dos empreendimentos, bem como desenvolva soluções capazes de captar mudanças de cenários que possam afetar a sustentabilidade dos subprojetos.

**#C4** - O preparo dos beneficiários é insuficiente para a gestão eficaz das estruturas fornecidas, o que representa um obstáculo para o sucesso dos Subprojetos. Algumas evidências obtidas no processo de avaliação, bem como, o posicionamento de 77% dos técnicos da ATER ouvidos em pesquisa e que apontam que os beneficiários **estão parcialmente aptos para melhorar seu mercado** com o funcionamento do seu PINS e **enfrentarão as dificuldades comuns dos processos de comercialização, que terão melhores condições de superar caso recebam apoio técnico** indicam a importância de manter uma sistemática de monitoramento, oferecer capacitação e apoio nos processos de gestão e comercialização. O desenvolvimento contínuo de capacidades, incluindo conhecimentos de mercado, logística e gestão

profissional, é fundamental para o fortalecimento das comunidades, melhorar a remuneração e a adaptação aos mercados formais. A transição para a gestão profissional dos Subprojetos é um processo complexo, que demanda o desenvolvimento de capital humano e social em nível local, muitas vezes exigindo recursos que ultrapassam os previstos inicialmente. Isso requer um olhar cuidadoso sobre como financiar essa transição. Ademais, dadas as condições do semiárido, é preciso considerar a ocorrência de eventos externos, como estiagens prolongadas, que certamente terão algum impacto nos Subprojetos, ainda que temporários. Essas circunstâncias imprevisíveis precisam ser consideradas em todo o processo de planejamento, visando contribuir para a sustentabilidade a longo prazo dos Subprojetos.

**#C5** - O Projeto foi eficaz ao contribuir para aumentar a sanidade dos alimentos produzidos e ofertados aos consumidores (**68% dos estabelecimentos certificáveis passaram a contar com a certificação sanitária**), demonstrando grande potencial para contribuir com a mudança de paradigma em termos de boas práticas de produção e uso racional dos recursos, por parte da AF (**59% dos subprojetos adotam práticas voltadas à melhoria da sustentabilidade**). Para consolidar essa contribuição é essencial estabelecer uma sistemática de acompanhamento e suporte técnico aos subprojetos para otimizar continuamente seus sistemas produtivos.

**#C6** - A infraestrutura apoiada é eficaz na obtenção de certificação sanitária e expansão do mercado, mas nem todos os beneficiários buscam ou conseguem acesso a novos mercados devido a vários fatores, normalmente vinculados às suas capacidades de atender às demandas por novas adequações, de gestão, ou pelos custos que pode representar para a organização. **Apesar de 76% dos subprojetos entrevistados terem conseguido melhorar ou manter sua inserção no mercado, apenas 39% conseguiram melhorar ou manter a remuneração que recebe, destacando-se que 15% dos empreendimentos enfrentam desafios de inserção no mercado e 38% de remuneração de seus produtos.** Nesse sentido, será necessário prover suporte técnico adequado às demandas de cada organização, visando a construção da autonomia das organizações no mercado, estimulando o desenvolvimento de competências e habilidades voltadas para a manutenção das atividades produtivas em consonância com sua inserção no mercado.

**#C7** - O Projeto Governo Cidadão contribuiu para disseminar a adoção de práticas sustentáveis, como tratamento de resíduos e adoção de diversas técnicas mais amigáveis ao meio ambiente, **que são feitas em 59% dos subprojetos analisados.** Em determinadas cadeias como da pecuária leiteira (**manejo alimentar adequado ao semiárido**) e da fruticultura irrigada (**tecnologias de irrigação localizada e energia solar**), apoiou iniciativas que enfrentam aspectos estruturais e conjunturais que afetam a competitividade e a resiliência da AF no RN, contribuindo com a mudança de alguns paradigmas. Esse potencial pode ser ampliando mediante estratégias que demonstrem os benefícios alcançados e estimulem outras comunidades a seguir os melhores exemplos. Pode-se destacar que a consideração da irrigação como uma estratégia eficaz para estabilizar a produção e a renda é uma lição valiosa (**a renda da fruticultura irrigada por família beneficiária foi de R\$ 1.371,16, um incremento de 65% em relação à situação anterior**), destacando a importância de incentivar práticas sustentáveis de uso racional dos recursos hídricos, o que contribui para a sustentabilidade dos subprojetos.

#### ADENDO IP.01 - : AVALIAÇÃO DA RENDA DOS BENEFICIÁRIOS DO PROJETO – CUSTOS DE PRODUÇÃO POR CADEIA

Embora a avaliação de impacto apresente evidência estatística do impacto dos PINS sobre a renda dos beneficiários, ela não permite a diferenciação do impacto entre cadeias produtivas, devido ao limitado número de observações de participantes. De modo a complementar tal análise, para estimar a contribuição para o aumento da renda familiar das famílias beneficiárias, foi extraída uma amostra composta por 34 organizações de diferentes cadeias produtivas, conforme representadas na **TABELA 14**. A avaliação da renda familiar incremental considerou como “*ex ante*” o valor da renda familiar anterior ao Plano de Negócios e como “*ex post*” a renda familiar média do Projeto Implantado (nos primeiros anos de operação).

O ano de 2020 foi considerado como “Cenário Sem Projeto” e a partir de 2021 considerou-se o “Cenário Com Projeto”, ou seja, com o projeto totalmente implantado e em operação. Como algumas Associações iniciaram a produção em 2020, para estas o ano de 2019 foi considerado como “Cenário Sem Projeto” e a partir de 2020 como “Cenário Com Projeto”. Para as organizações que não dispunham dos dados de 2021 foi considerado somente o movimento de 2022. Como ficou estabelecido que o ano anterior ao da implantação do projeto seria considerado como “Cenário Sem Projeto” - “*ex ante*”, foram disponibilizadas informações sobre os valores das rendas familiares deste ano.

Os dados dos questionários econômico-financeiros, que para a maioria dos empreendimentos são referentes aos exercícios de 2021 e 2022 e com projeções de produção para 2023 e 2024, foram suficientes para avaliação do desempenho real de cada empreendimento e a sumarização por cadeia produtiva. A consolidação e análise dos dados permitiu a comparação da evolução do projeto implantado com a expectativa gerada por ocasião da elaboração dos Planos de Negócios que subsidiaram os Convênios assinados com cada uma das Associações. Foram comparadas as evoluções das quantidades produzidas nos primeiros dois ou três anos do projeto implantado com os iguais períodos do Plano de Negócio, e os consequentes resultados financeiros dessas produções em termos de receitas, custos e principalmente rendas familiares mensais.

TABELA 14 - COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA EM RELAÇÃO AO TOTAL DE PINS

Cadeias	TOTAL		AMOSTRA		
	nº de Subprojetos contemplados	nº de beneficiários	nº de Subprojetos da amostra	nº de beneficiários dos Planos Negócios	nº de beneficiários dos projetos implantados
Algas marinhas	1	7			
Apicultura	14	241	7	118	127
Avicultura	1	12			
Beneficiamento de feijão verde	1	16			
Cajucultura	7	145	2	50	58
Confecções e artesanato	17	380	3	62	40
Fruticultura - agroindústria	22	446	6	113	144
Fruticultura irrigada	25	372	9	177	179
Leite e derivados	12	292	2	50	49
Mandiocultura	3	60	1	20	12
Pesca	5	128	2	28	32
Produtos alimentícios	6	100	2	32	31
Reciclagem	2	17			
Unidade de comercialização	2	35			
Leite e derivadosUsina fotovoltaica	1	64			
<b>Totais</b>	<b>119</b>	<b>2.315</b>	<b>34</b>	<b>650</b>	<b>672</b>

Para que os números fossem passíveis de comparação, todos os valores foram atualizados de junho de cada ano para junho de 2023, com aplicação da variação do Índice Nacional de Preços ao Consumidor do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (INPC - IBGE).

### Custos de produção por Cadeia

No preço estabelecido com a Associação para fornecimento de matéria prima, existem dois componentes: i) custo de produção; e ii) renda familiar. Foram adotadas as seguintes premissas para a avaliação dos custos de produção, por cadeia:

- **Piscicultura** - Em estudo desenvolvido pela Empresa de Pesquisa Agropecuária e de Extensão Rural de Santa Catarina – “Custo de Produção do Peixe de Água Doce” - o custo dos insumos de produção de um ciclo de oito meses por hectare de viveiro, compreendendo alevinos e ração, representa 49% do preço de venda. Foi adotado para esta avaliação o custo de produção de 49%. Portanto, 51% do valor obtido pelo associado pelo fornecimento de matéria prima à Associação, foi convertido em renda familiar.
- **Fruticultura irrigada** – questionário aplicado a 4 Associações que atuam na cadeia de fruticultura irrigada permitiu adotar 36% como custo de produção e, conseqüentemente, 64% do valor fornecido como renda familiar.
- **Fruticultura – agroindústria** - questionário aplicado à cadeia de fruticultura - agroindústria revelou que todas as Associações adquiriram a matéria prima de seus associados mediante preço por quilo de fruta. Para distinguir o custo de produção desta matéria prima da renda familiar, ambos embutidos no preço, utilizou-se o mesmo percentual utilizado para a cadeia de fruticultura irrigada de 36
- **Apicultura** - estudo da Unesp<sup>59</sup> sobre apicultura, concluiu que para uma receita de R\$ 30.376,00 com a venda de mel, gastou-se R\$ 4.277,00 de insumos, compreendendo alimento energético, ração proteica, cera bruta, aquisição de rainhas e combustível, que representa 14%. Adotou-se então a divisão do valor de fornecimento de matéria prima do associado à Associação em 14% de custo e 86% de renda familiar.
- **Mandiocultura** - estudo desenvolvido pela Embrapa Amazônia Oriental e da Emater-PA<sup>60</sup> concluiu que para uma receita de R\$ 5.400,00 em um hectare de mandioca, gastou-se R\$ 1.703,00 com preparo do solo e insumos para plantio e nos tratamentos culturais. Isto resulta num custo de 32%. Adotou-se então a divisão do valor de fornecimento de matéria prima do associado à Associação em 32% de custo e 68% de renda familiar.
- **Leite e Derivados - a CONAB** – Companhia Nacional de Abastecimento faz levantamento de custos da produção de leite em vários municípios do Brasil. A TABELA 15 contém os dados de custo de produção de leite dos municípios

<sup>59</sup> Estudo realizado pelos docentes Osmar Jorge Sabag e Daniel Nicodemo, do Departamento de Zootecnia da Universidade Estadual Paulista (Unesp Dracena/SP).

<sup>60</sup> Estudo realizado no município de Castanhal-PA por Raimundo Nonato Brabo Alves, Moisés de Souza Modesto Júnior, Carlos Estevão Leite Cardoso e Rosival Possidônio do Nascimento, pesquisadores da Embrapa Amazônia Oriental e da Emater-PA.

pesquisados pela CONAB, desconsiderada a mão de obra aplicada, que corresponde a renda familiar do associado. Foi considerado, portanto, que do preço de venda, R\$ 1,02 corresponde ao custo e o restante à renda familiar.

TABELA 15 - CUSTO POR LITRO DE LEITE, DE ACORDO COM LEVANTAMENTO DA CONAB

Custo por litro de leite				
município	ano	total-R\$	silagem e concentrado-R\$	líquido-R\$
Morada Nova-CE	2022	1,300	1,179	0,121
Caldas-MG	2022	1,150	0,200	0,950
Muriaé-MG	2022	0,757	0,514	0,243
Patos de Minas-MG	2022	1,453	1,046	0,407
Pompéu MG	2022	1,208	0,725	0,483
Prato-MG	2022	1,354	0,680	0,674
Unai-MG	2022	1,227	0,775	0,452
Pau dos Ferros-RN	2018	0,685	0,447	0,238
Reajuste para 2022-INPC-IBGE		0,200	0,131	0,070
Jaru-RO	2022	0,509		0,509
Orizona-GO	2022	1,374	0,485	0,889
	<b>média</b>	<b>1,020</b>	<b>0,618</b>	<b>0,458</b>

As duas Associações da amostra na cadeia do leite e derivados compraram a matéria prima de seus associados pelo preço médio ponderado de R\$ 1,96 por litro de leite (em 2022). Considerando os valores da COJNAB, admitiu-se que o custo representa 52% e a renda familiar 48% do preço de venda.

- **Cajucultura - a** CONAB faz levantamento de custos da produção de castanha de caju em vários municípios do Brasil, tendo obtido em 2022, desconsiderada a mão de obra aplicada, que corresponde à renda familiar do associado, um preço médio de venda de R\$ 1,09 corresponde ao custo.

As duas Associações que integram a cadeia da cajucultura compraram a matéria prima de seus associados pelo preço médio ponderado de R\$ 4,25 por quilo de castanha em 2022, de forma que se considerou que considerado o custo de produção corresponde a 26% e a renda familiar a 74% do preço de venda.

As seguintes Constatações adicionais são relevantes em relação à Eficácia dos subprojetos implantados

- As organizações identificam dificuldades para realizar a transição para a gestão profissional do subprojeto. O porte, a complexidade e as necessidades do empreendimento implicam em novas necessidades (de capacidades, pessoas e processos), as quais têm custos que nem sempre os resultados econômicos da fase inicial de operação podem proporcionar. Muitas organizações não dispõem de capital humano e social para compreender esse problema, processá-lo adequadamente e adotar as soluções necessárias.
- Na maioria dos casos, a infraestrutura apoiada criou condições para a melhoria da renda, a ampliação do acesso ao mercado e a aquisição de conhecimentos, abrindo novas perspectivas para a atividade. A efetividade desses benefícios está vinculada a diferentes fatores, dentre os quais se destacam um planejamento inicial (normalmente adequadamente dimensionado). Importante destacar que a estiagem prolongada e a pandemia afetaram profundamente a fase inicial de funcionamento dos empreendimentos e seus efeitos ainda não foram totalmente superados em todos os subprojetos.
- O projeto considerou o uso e a necessidade da irrigação de modo bastante acertado no apoio a muitos empreendimentos, criando condições para que em pequenas áreas os produtores alcancem estabilidade da produção e renda.
- A infraestrutura apoiada se mostrou adequada à obtenção da certificação sanitária e com capacidade de propiciar a ampliação do mercado. No geral, os empreendimentos estão operando e cumprindo os requisitos para manter o selo de inspeção, mas nem todos buscaram a certificação ou estão sendo capazes de acessar novos mercados, por fatores diversos. Em alguns casos, os produtores se mantêm no mercado informal, dado que não lograram alcançar a escala para atingir novos mercados, ou não dispõem de capital de giro para se adaptar às condições de pagamento oferecidas pelo mercado formal.
- Foi possível constatar a melhoria da sanidade dos alimentos produzidos e comercializados por fatores diversos, desde a racionalização dos processos de produção, a redução do uso de agrotóxicos, o manejo integrado de pragas e até mesmo a conversão para a produção orgânica.

- Apenas 8% das quantidades ou 23% dos valores da produção foram comercializados no mercado formal ou institucional. Conforme os dados obtidos junto às organizações e que seguem consolidados na TABELA 16, nem todas as associações obtiveram êxito na tarefa de maior inserção no mercado formal. Os subprojetos da agricultura irrigada é que contribuem mais significativamente para esses resultados, dado que escoam a quase totalidade da sua produção com os atravessadores, dadas as facilidades em termos de logística e documentação, principalmente.

TABELA 16 – INSERÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NO MERCADO FORMAL

Cadeias	PROJETO IMPLANTADO					
	QUANTIDADES VENDIDAS			VALORES DE VENDA		
	mercado formal	mercado institucional	mercado informal	mercado formal	mercado institucional	mercado informal
Apicultura	171.215	978	138.880	2.912.909,05	28.184,99	2.210.311,18
Cajucultura			227.392			2.870.816,22
Confecções e artesanato			15.556			477.301,86
Fruticultura - agroindústria	69.085	48.515	28.081	596.349,38	514.370,46	373.616,99
Fruticultura irrigada		70.592	15.613.478		565.591,73	18.117.888,67
Leite e derivados	933.000			2.605.532,04		
Mandiocultura			41.250			101.177,93
Pesca	20.500		154.700	366.106,53		1.674.374,43
Produtos alimentícios		11.579	9.354		229.190,94	297.421,26
<b>Totais</b>	<b>1.193.800</b>	<b>131.664</b>	<b>16.228.691</b>	<b>6.480.897</b>	<b>1.337.338</b>	<b>26.122.909</b>
<b>participação no mercado</b>	<b>7%</b>	<b>1%</b>	<b>92%</b>	<b>19%</b>	<b>4%</b>	<b>77%</b>

- Um número significativo de produtores tem sido capaz de deixar o mercado informal e buscar os mercados formais e institucionais. No entanto, há casos em que não houve essa transposição, o que se deve a questões de escala de produção ou de capital de giro, e pela dificuldade em suportar os prazos de liquidação das aquisições praticados pelos mercados formais (principalmente supermercados e atacarejos).
- Consideradas as diferentes cadeias produtivas, as maiores rendas familiares não necessariamente foram obtidas em mercados formais/institucionais.

De acordo com dados econômico-financeiros sistematizados da amostra de 34 organizações na TABELA 17, a cadeia da fruticultura - agroindústria vendeu 81% de seus produtos no mercado formal/institucional e obteve menor renda média mensal que a cadeia da fruticultura irrigada que vendeu 100% de seus produtos no mercado informal. A mesma comparação pode ser feita entre as cadeias do leite e derivados, ou com a da cajucultura.

TABELA 17 – VENDAS NOS MERCADOS INFORMAL E FORMAL POR CADEIA PRODUTIVA

Cadeias	quantidade vendida - %		R\$
	mercado formal e institucional	mercado informal	renda mensal média
Apicultura	55%	45%	1.260,66
Cajucultura		100%	1.396,96
Confecções e artesanato		100%	576,90
Fruticultura - agroindústria	81%	19%	1.197,66
Fruticultura irrigada	0%	100%	1.371,16
Leite e derivados	100%		1.009,21
Mandiocultura		100%	672,05
Pesca	12%	88%	1.171,94
Produtos alimentícios	55%	45%	378,42

- A remuneração recebida nem sempre melhorou com a participação no projeto, o que decorre de uma série de fatores que fogem da governabilidade das organizações. Os principais fatores que precisam ser coordenados para aumentar a renda dos produtores são a capacidade de produção primária, a logística e a comercialização, o que demanda suporte técnico especializado.

De modo geral, o projeto foi exitoso em gerar mais produção para melhorar o acesso ao mercado e aumentar a renda dos beneficiários. No entanto, as evidências indicam que ajustes podem ser feitos para equacionar problemas específicos das organizações, como dificuldades gerenciais, escassez de capital de giro para aquisição da produção e outros.

- Em geral os subprojetos buscaram se adequar para o acesso aos mercados pretendidos, mas nem sempre tiveram êxito. Em muitos casos, organizações não superaram questões internas ou se depararam com novos desafios que não estavam previstos no planejamento inicial. De modo geral, o alcance de resultados estratégicos em termos de mercado exige o desenvolvimento de capital humano e social, além da disponibilidade de capital de giro.
- Um resultado significativo do Projeto foi viabilizar a expansão da certificação sanitária dos empreendimentos da agricultura familiar. No geral, as organizações receberam o suporte técnico especializado necessário para obter a certificação e ingressar em novos mercados (institucional e formal). Para diversas organizações, o processo de certificação está em curso e há dificuldades para superar determinadas exigências. Parte das organizações não está em condições de pleitear a certificação sanitária.
- Com os aportes técnicos realizados pelo Projeto visando práticas de gestão profissional, uma parte das organizações passou a atuar proativamente na busca pela profissionalização (através do conhecimento, capacitação e articulação com outros órgãos). Outra parcela enfrenta dificuldades para se profissionalizar, o que poderá ocorrer com a evolução das condições econômicas do negócio e desenvolvimento do capital humano e social envolvido.

### 5.1.3. INCLUSÃO PRODUTIVA PSAs

#### 5.1.3.1. IMPLEMENTAÇÃO DOS SUBPROJETOS- LINHA DO TEMPO

Os investimentos nos PSAs têm como marco inicial o ano de 2014, com o lançamento dos editais das Chamada Pública referentes aos Subprojetos Socioambientais (PSA), ocorrendo uma nova Chamada somente em 2016.

A **FIGURA 04A**, construída a partir da perspectiva dos beneficiários, e seu **GRÁFICO** com a cadência de implantação dos subprojetos a partir da assinatura dos convênios com as Associações beneficiadas, retratam a linha de tempo da implantação.

A elaboração da jornada dos subprojetos evidencia que, sob a perspectiva dos beneficiários, a execução dos PSAs se estendeu por um período longo, de aproximadamente 7 anos entre o início do processo e as prestações de contas finais, com tempo médio de implantação (início e término dos investimentos físicos) de 24 meses, com mínimo de 5 meses e máximo de 48 meses.

No intervalo de tempo decorrido entre o início do processo e a fase de implantação foram realizadas visitas técnicas em todas as associações com manifestações de interesse pré-habilitadas e elaborados pareceres social (documental e técnico), ambiental e técnico (de acordo com a tipologia do empreendimento e os investimentos previstos). Essas ações permitiram aprofundar o processo de seleção e validação das propostas, ensejando a discussão dos resultados preliminares com os organismos de controle social (CEES para os PSAs) e a publicização dos resultados nos fóruns territoriais e conselhos municipais (CMDS), possibilitando a validação do processo para que pudesse ser dado o próximo passo, rumo à celebração dos convênios e a implantação dos subprojetos.

O Projeto realizou repasses de R\$ 48,73 milhões<sup>61</sup> (US\$ 9,62 milhões) para as 166 associações beneficiadas, conforme já mostrado (item 5.1.1), atendendo a 6.110 famílias beneficiárias.

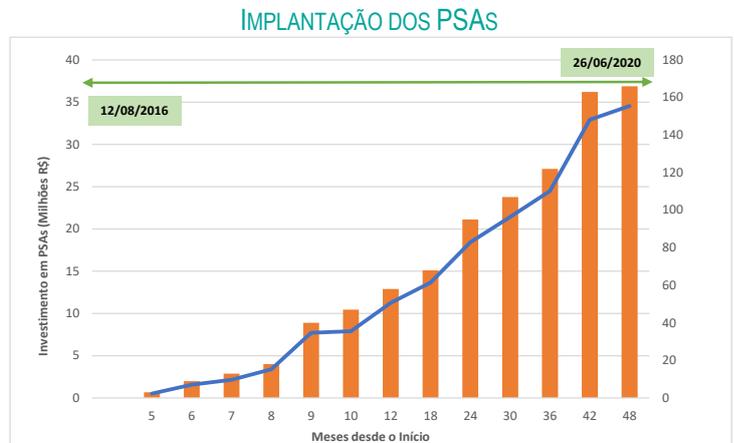
#### 5.1.3.2. RESULTADOS OBTIDOS

Os investimentos feitos nos PSA destinaram à implantação, ampliação ou melhoria de sistemas simplificados de abastecimento e tratamento de água coletivo. Portanto, há casos em que o projeto implantou novos sistemas de abastecimento e outros onde os sistemas de água já eram existentes foram complementados ou melhorados pelo projeto Governo Cidadão.

As dificuldades em obter água de qualidade no semiárido são resultado do regime intermitente da maioria dos cursos d'água, da seca que afeta os açudes durante o período crítico e da salinidade da água obtida em poços profundos, especialmente quando proveniente de rochas cristalinas ou calcárias. Esses desafios tornam a obtenção de água de qualidade uma tarefa bastante complexa. As adutoras que atravessam o sertão não alcançam as comunidades rurais dispersas em toda sua extensão. Assim, na maioria dos casos, os moradores dependem de caminhões-pipa, cisternas e poços amazonas escavados próximos aos cursos d'água para obter água. A localização de uma fonte hídrica adequada muitas vezes depende do conhecimento dos moradores sobre locais onde, com base em prospecções anteriores, há uma maior probabilidade de encontrar água de qualidade.

<sup>61</sup> Totalmente feitos com aportes do Banco Mundial

FIGURA 04A



Nessa tarefa, o apoio de profissionais especializados também é valioso, mas ainda permanece alto o risco de não encontrar água nas perfurações de poços ou encontrar água salobra.

Dessa forma, a gestão da água representa um desafio constante nas comunidades rurais, levando a uma variedade de abordagens para garantir o seu acesso. Na maioria das áreas, as residências estão equipadas com cisternas, construídas por programas anteriores do governo do estado e/ou federais.

A cisterna mais comum tem capacidade de 16.000 litros e suas paredes são construídas com pequenas placas curvas, produzidas no local da obra, e unidas com argamassa. O diâmetro padrão é de 3,40 metros, e a altura total é de 1,80 metros, com 1,30 metros enterrados no solo e 0,50 metros acima do terreno. No entanto, é importante destacar que o uso eficaz da cisterna requer uma disciplina rigorosa em termos de operação, manutenção e monitoramento da qualidade da água."

Quando utilizadas exclusivamente para beber e cozinhar, têm-se mostrado uma solução muito eficaz para atender às demandas das famílias em termos de volume e qualidade da água. Para ilustrar essa eficiência, considerando um consumo de 20 litros por pessoa por dia, um domicílio com 4 pessoas consome 80 litros diários cerca de 30.000 litros por ano, de forma que uma cisterna de 16.000 l pode abastecer um domicílio por até 6 meses.

Originalmente construídas com o propósito de coletar água da chuva e armazená-la para uso durante os meses de estiagem, as cisternas têm hoje uma função mais abrangente, sendo abastecidas com água potável de caminhões-pipa. Existem dois tipos principais de cisternas: aquelas destinadas ao consumo humano (tecnologia de primeira água) e aquelas voltadas para a produção (tecnologia de segunda água), esta última utilizada para diversos fins, incluindo agricultura e pecuária. Os manuais de construção indicam que um telhado com uma área de 60 m<sup>2</sup>, recebendo uma precipitação anual de 600 mm com uma eficiência de captação de 80%, pode fornecer o volume necessário para encher uma cisterna de 28.800 litros. Essa capacidade seria suficiente para abastecer uma família de 5 pessoas que consome 100 litros de água por dia<sup>62</sup>, durante 10 meses no período seco.

Nas áreas rurais, com a presença das cisternas, a necessidade mais urgente passou a ser o acesso à água para uso geral, que engloba tarefas domésticas, lavagem de roupas, banho, higiene das mãos, além de permitir a instalação de equipamentos sanitários fundamentais para a saúde. Além disso, sua utilização é viável na agricultura e pecuária. Essa água é frequentemente chamada de 'água bruta' porque não atende aos padrões de qualidade necessários para o consumo humano devido à presença de sais. No entanto, quando fornecida pelo Projeto Governo Cidadão, passa por um sistema de desinfecção e, para resolver o problema da salinidade, o Projeto implementou dessalinizadores, cujo custo ainda limita sua adoção generalizada.

A proporção entre os volumes de água destinados ao consumo direto e à utilização geral é inferior a 10%. Portanto, a

<sup>62</sup> quantidade mínima de água por pessoa para o consumo humano a fim de atender as necessidades básicas, como beber, cozinhar e higiene pessoal: 2 0 l litros de água por dia, ROSA, D. J. M. **Sistemas fotovoltaicos domiciliares de dessalinização de água para consumo humano: um estudo de sua viabilidade e configurações.** 2013. 117 f. Tese (Doutorado em Ciências) – Programa de pós-graduação em Energia da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013, citada em "Avaliação Econômica de Ações de Captação, Acumulação e Suprimento de Água em Comunidades Rurais no Ceará" - Revista de Desenvolvimento Econômico – RDE - Ano XXIV – V. 1 - N. 51 – Jan./Abr. 2022 – Salvador-BA – p. 29 – 51.

disponibilidade de água bruta encanada nas residências é de grande importância, uma vez que a coleta de água para uso geral nos domicílios é a atividade que mais consome tempo na vida dos moradores que não têm acesso a esse benefício. Os desalinizadores, no entanto, estão se tornando cada vez mais comuns como uma fonte de água. Durante vistorias realizadas constatou-se que a água produzida pelos desalinizadores é altamente valorizada pela população. Muitas pessoas a buscam, mesmo quando já possuem acesso à água encanada potável de alta qualidade em suas residências. Isso pode ter influenciado as tendências nas pesquisas realizadas, uma vez que a água produzida pelos desalinizadores é considerada um recurso valioso por aqueles que ainda não a possuem.

O conjunto de Associações beneficiadas foi submetido a dois processos de levantamento de informações: (i) uma Pesquisa de Avaliação de Impacto, na qual foram entrevistados 2.403 beneficiários diretos e não beneficiários do Projeto, assim como 372 dirigentes de associações, e que comparou a renda de beneficiários e não-beneficiários e os efeitos do Projeto sobre a segurança alimentar; (ii) uma pesquisa específica numa amostra de 16 organizações participantes do Projeto, para análise detalhada do impacto das implantações a partir da coleta em entrevista de dados primários. Os critérios para composição da amostra específica visaram assegurar sua representatividade, considerando os diferentes tipos de projetos de acesso à água e o público beneficiário. Para auxiliar na avaliação de subprojetos e possibilitar a triangulação de evidências e informações foram feitos grupos focais com os beneficiários e pesquisas específicas com os técnicos da ATER e com os conselhos municipais de controle social.

Os dados resultantes se mostraram de modo geral consistentes, uma vez que os entrevistados demonstraram grande interesse em contribuir com informações valiosas sobre os benefícios que receberam.

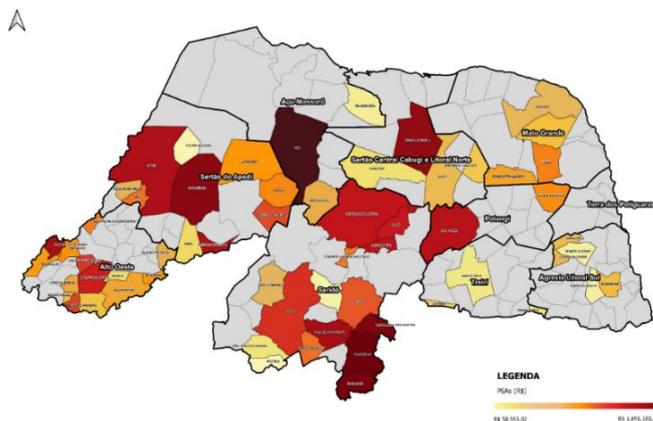
Em relação ao acesso à água, constatou-se que 80% dos domicílios possuíam água bruta encanada e os 20% restantes são abastecidos com água potável encanada. Quanto à fonte de água potável para beber, 20% recebem água encanada potável, 40% utilizam dessalinizadores, 30% dependem de cisternas e 10% obtêm água de poço amazonas protegido.

Todos os dados oriundos das entrevistas foram devidamente sistematizados, conferidos e organizados para possibilitar análises mais detalhadas, incluindo a avaliação das frequências e médias.

### 5.1.3.3. AVALIAÇÃO

Os levantamentos realizados na amostra de projetos selecionada permitiram obter-se as seguintes avaliações:

- **Satisfação dos Beneficiários e Participação**  
100% dos entrevistados relataram que, após a implantação do Projeto, o ambiente familiar melhorou sensivelmente, assim como o alívio na carga diária de trabalho por não mais se necessitar a busca de água em fontes distantes da residência.  
A participação da comunidade na concepção do projeto foi considerada fundamental e importante para ao sentimento de pertencimento à iniciativa. 100% dos beneficiários declararam ter participado da elaboração do projeto, e 90% de terem trabalhado e contribuído na sua implantação. Foram, também, apontados como os maiores benefícios do fornecimento de água potável pelo projeto (médias de respostas numa escala de 0 a 100 pontos) - melhorias da saúde (89), tempo livre e produtividade (89), higiene e saneamento (83), aumento da felicidade e senso de segurança (28) e melhoria econômica da família (12)
- **Qualidade e Disponibilidade da Água Potável da Fonte Principal**  
100% dos entrevistados avaliaram positivamente a qualidade da água potável de sua fonte principal, classificando-a como "Boa" e 90% consideraram-se satisfeitos com o volume oferecido. É importante ressaltar que a implementação do Projeto Governo Cidadão teve um impacto significativamente positivo na qualidade da água, de acordo com a maioria dos entrevistados. Cerca de 70% deles afirmaram que a qualidade da água "Melhorou muito" após a implementação do projeto.  
No entanto, aproximadamente 70% dos entrevistados relataram ter observado problemas esporádicos no abastecimento de água, o que sugere que existem preocupações relacionadas à disponibilidade da água em determinados momentos.  
Antes da implementação do Projeto Governo Cidadão, a fonte principal de água para consumo variava entre os entrevistados, com uma parcela significativa obtendo água de poços escavados (40%), cisternas (20%), caminhão pipa (20%), poços profundos (10%) e água de superfície (10%).  
Assim, pode-se concluir que o Projeto teve um impacto positivo na qualidade da água, embora ainda existam desafios intermitentes no abastecimento de água que merecem atenção.  
No entanto, quanto à qualidade da água fornecida pelos sistemas implantados, até o final de set/23 havia sido realizada



análise, pelo laboratório da EMPARN, da qualidade da água em 12 comunidades das 166 nas quais foram realizados investimentos, com resultados apontando a presença de coliformes fecais em todas elas e duas com a existência de e-coli. Dados os resultados obtidos, na Ajuda Memória da 21ª. Missão foi definido que todos os outros sistemas teriam a potabilidade da água analisada até meados de nov/23, incluindo os sistemas nos quais foram instalados desalinizadores. Esses resultados não foram disponibilizados até 31/12/23.

- **Uso da Água**

Os dados revelaram a diversidade de usos da água nas comunidades rurais, destacando sua importância essencial no cotidiano. A maioria dos beneficiários (80%) prioriza o consumo humano de água potável de alta qualidade. Além disso, a água desempenha um papel significativo na preparação de alimentos (70%) e na higiene pessoal e doméstica (40%). Embora em menor escala, a água também é utilizada em atividades comerciais (10%), agrícolas e de criação de animais (20%), evidenciando sua versatilidade e relevância nas áreas rurais.

A pesquisa registrou um consumo médio mensal de água potável de 1.500 l, de água bruta de 30m<sup>3</sup> e de água desalinizada de 600l

- **Funcionamento dos Sistemas Implantados e Acesso à Água**

Com base nos dados obtidos, fica claro que o acesso contínuo à água é fundamental para as comunidades rurais, tendo um impacto significativo em sua qualidade de vida e desenvolvimento.

A maioria dos entrevistados (90%) relatou uma melhoria significativa no acesso à água após o Projeto RNS, com períodos de falta de água se tornando menos comuns.

A participação da comunidade no projeto foi apontada como a principal razão para essa melhoria, enfatizando a importância da gestão comunitária dos recursos hídricos.

Apesar das melhorias, cerca de 30% dos entrevistados ainda enfrentaram interrupções significativas (7 dias ou mais) no fornecimento de água nos últimos 12 meses, destacando a necessidade contínua de investimento em infraestrutura. A manutenção adequada das instalações, como tubulações e bombas é valiosa para garantir o acesso contínuo à água. A maioria dos entrevistados (70%), no entanto, não relatou grandes interrupções ou avarias, sugerindo uma relativa estabilidade no sistema após a implementação do projeto.

Os dados confirmam que o projeto teve um impacto positivo no acesso contínuo à água nas comunidades rurais, mas também ressaltam a importância contínua da manutenção e gestão adequada dos recursos hídricos para garantir um fornecimento confiável de água.

- **Pagamento pelo Fornecimento de Água**

A maioria (90%) paga pelo abastecimento de água, demonstrando disposição para contribuir financeiramente para a manutenção dos sistemas, fator importante para a sustentabilidade dos projetos implementados. Além disso, 90% dos entrevistados têm conhecimento sobre como as tarifas de água são determinadas, indicando conscientização sobre os custos associados. Foi declarado um valor médio mensal de pagamento pela disponibilização de água de R\$ 21,50 (out/23)

A maioria (80%), portanto, acredita que a comunidade tem capacidade para operar e manter o sistema, demonstrando confiança na sua sustentabilidade.

Quanto à avaliação da execução e qualidade do sistema, uma parcela significativa (40%) respondeu "De modo geral sim" enquanto 30% responderam "Sim" No entanto, 30% também responderam "Não" sugerindo áreas que podem exigir atenção ou aprimoramento em projetos futuros.

Os dados indicam que a comunidade está engajada em financiar o abastecimento de água, além de colaborar na operação e manutenção, demonstrando capacidade e confiança na sustentabilidade do sistema.

- **Impacto na Redução da Distância para Obter Água**

A redução da distância para buscar água é frequentemente um dos principais benefícios de projetos de acesso à água. O benefício da proximidade de fontes de água potável facilita significativamente a vida diária, poupando o esforço físico e o tempo antes gastos na coleta de água de fontes distantes, como rios ou poços

Com menos tempo e esforço gastos na busca de água, os membros da comunidade podem direcionar esses recursos para atividades produtivas, como agricultura, pecuária ou educação. Isso pode resultar em um aumento da produtividade e na melhoria das condições econômicas.

Em muitas comunidades, a responsabilidade pela coleta de água recai sobre as mulheres e as crianças. A redução da distância para buscar água pode aliviar a carga de trabalho delas, permitindo que participem de outras atividades produtivas e educacionais.

A disponibilidade de água próxima também é um fator de atração para o crescimento da comunidade e fixação do homem no campo, uma vez que a facilidade de acesso à água é um dos elementos que as pessoas consideram ao escolher onde viver.

Com base nos dados levantados pode-se aferir que: (i) antes do Projeto, eram feitas em média 2 viagens/dia para obtenção de água, com uma distância média percorrida de aproximadamente 500m por viagem, tempo por viagem médio de 50 minutos e coleta média por viagem de 32 litros (um total, portanto, de 64 l por família, correspondente a aproximadamente 15l/dia por pessoa; A coleta era feita em 45% dos casos por homens, em 45% por mulheres, e em

10% por crianças com menos de 15 anos

Conclui-se que a redução da distância para buscar água teve um impacto significativo na vida das comunidades rurais, economizando tempo e esforço, permitindo que membros da comunidade participem de atividades produtivas e educacionais, aliviando a carga de trabalho das mulheres e crianças e contribuindo para o crescimento e fixação da comunidade no campo.

Em relação especificamente aos projetos com cisternas, as seguintes constatações foram feitas: (i) 75% dos beneficiários receberam treinamento para o correto uso do equipamento; (ii) a água das cisternas é tratada por 67% com solução ou pastilhas de cloro (em geral fornecidas pela Prefeitura); (iii) a reserva das cisternas dura aproximadamente 1 ano, e na falta se abastecem com carros-pipa, ao preço de R\$ 30 por m<sup>3</sup>.

Nos projetos de barragens subterrâneas, constatou-se que: (i) elas têm ajudado significativamente na retenção de água no solo durante períodos de seca (para mais de 50% dos entrevistados); (ii) auxiliaram na melhoria da produtividade agrícola nas comunidades, em especial na produção para consumo próprio, permitindo uma produção de alimentos por todo o ano (50% dos entrevistados); (iii)

Como corolário, pode-se constatar que os projetos de abastecimento foram altamente relevantes e pertinentes, levando em consideração os desafios e as necessidades específicas do semiárido. Vários fatores destacam a pertinência desses projetos:

- Contexto Semiárido: A região de implantação é caracterizada por longos períodos de estiagem, escassez de água e altas temperaturas. Nesse contexto, o acesso à água potável é essencial para a sobrevivência e qualidade de vida da população.
- Mitigação dos Efeitos da Seca: Os projetos contribuem diretamente para a mitigação dos impactos das secas recorrentes na região semiárida. O fornecimento de água encanada reduz a dependência de fontes sazonais e precárias, como carros-pipa, garantindo um abastecimento contínuo mesmo durante os períodos de estiagem.
- Melhoria das Condições de Vida: O acesso à água de qualidade para consumo humano e atividades domésticas eleva substancialmente a qualidade de vida das comunidades beneficiárias.
- Promoção do Desenvolvimento Socioeconômico: O projeto está alinhado com políticas de combate à pobreza e ao desenvolvimento sustentável. A redução dos gastos da população com água, antes adquirida a preços elevados de carros-pipa, proporciona uma economia significativa que pode ser investida em outras necessidades básicas, como alimentação e educação.
- Apoio às Atividades Locais: O fornecimento de água encanada também beneficia as atividades econômicas da região, como a agricultura e pecuária. A disponibilidade de água contribui para a diversificação econômica e aumento da resiliência da comunidade frente às adversidades climáticas.
- Sustentabilidade Ambiental: Os projetos incluem sistemas de tratamento de água, garantindo que a disponibilização de água não comprometa a qualidade dos recursos hídricos locais. Isso contribui para a preservação do meio ambiente na região semiárida.

Portanto, considerando o contexto e os benefícios mencionados, os projetos de abastecimento de água tem uma pertinência e relevância incontestáveis ao atender às necessidades imediatas e contribuir para o desenvolvimento sustentável e a melhoria da qualidade de vida das comunidades na região semiárida.

Pode-se concluir, com base nos levantamentos realizados, que em relação aos índices monitorados pelo Projeto os resultados foram atingidos e são compreendidos pelos beneficiários de diferentes formas, a saber: (i) Geração de Trabalho e Renda – Resultado Parcialmente alcançado, com retenção de famílias no campo, incentivo aos jovens, obtenção de maior produtividade nas colheitas próprias, melhorando a segurança alimentar das famílias e permitindo, em alguns casos, até um excedente de produção para venda; (ii) Mais conhecimento técnico e troca com outras comunidades e estados, assim como pesquisadores da universidade que podem ensinar sobre tecnologia e facilitar o dia a dia; (iii) Orientação sobre a gestão no dia a dia, inclusive orientação financeira de como manter o capital de giro e fazer manutenções preventivas nos equipamentos. Os beneficiários enfatizaram a importância de continuarem a ter orientação / consultoria no dia a dia para aprimorarem a obtenção de renda.

### **Análise Econômico-Financeira Parcial do Impacto**

A análise econômico-financeira simplificada do impacto não pode ser realizada pela ausência de maiores informações ex-ante e de dados ex-post que não foram informados pelos beneficiários. No entanto, considerando apenas a economia de tempo diário gasto pelas famílias para a obtenção de água, de aproximadamente 1,7h/dia ou 620 h/ano, equivalentes a 3 meses de trabalho, o seu impacto anual na renda (considerada a renda média per capita familiar de R\$ 103) seria de R\$ 309,00 que, confrontado com o preço médio pago pela água, de R\$ 21,50/mês. A Amortização do investimento médio em 20 anos (a 6,5% aa) seria de R\$ 60/mês. Assim, apenas o benefício líquido parcial anual de economia de tempo, de R\$ 51,00 por famílias beneficiária, praticamente cobriria o investimento feito, devendo ser altamente relevante se ao benefício de tempo se acrescentarem aqueles advindos da melhoria das condições de saúde e do aumento da produção alimentar própria (que não foram monitorados e não se puderam obter por desinformação dos beneficiários).

#### 5.1.3.4. CONCLUSÕES

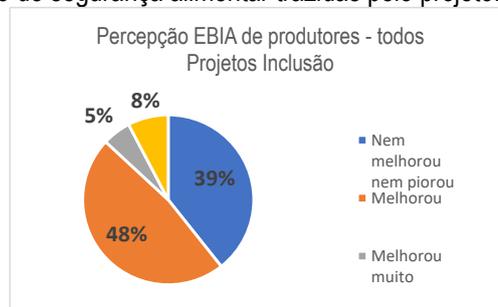
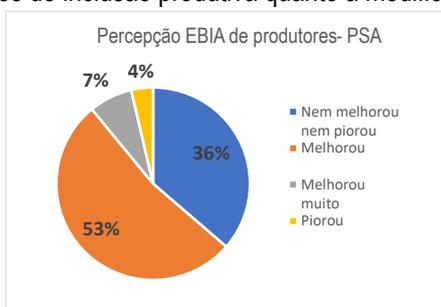
**#C1** - O Projeto implementou uma abordagem de focalização rigorosa, identificando e alocando recursos de acordo com as necessidades prioritárias da comunidade. Essa alocação de recursos foi baseada em uma avaliação cuidadosa das necessidades específicas da comunidade, garantindo que os recursos fossem direcionados para os grupos e áreas que mais necessitavam de apoio. Essa estratégia assegurou que o projeto tivesse um impacto significativo exatamente onde era mais necessário, contribuindo para o atendimento das necessidades críticas da comunidade e promovendo o desenvolvimento sustentável a longo prazo

**#C2** - O Projeto apresentou soluções adequadas e eficazes para atender a necessidade premente de água das comunidades rurais do semiárido do Estado. Ao proporcionar acesso à água potável, ele não apenas promoveu a melhoria da saúde das pessoas, mas também impulsionou diretamente a produtividade agrícola e contribuiu de maneira substancial para o desenvolvimento econômico e social local e para a segurança alimentar das famílias.

#### 5.1.4. SEGURANÇA ALIMENTAR

O Projeto teve como um de seus mais relevantes objetivos a melhoria da segurança alimentar e nutricional (SAN) dos beneficiários.

A avaliação realizada, a partir dos dados da amostra da Pesquisa de Impacto conduzida pela UGP, permitiu concluir que o Projeto teve impacto na segurança alimentar e nutricional dos beneficiários, em especial daqueles envolvidos nos subprojetos PSAs, com impactos menores sobre os PINS. Os gráficos abaixo mostram a percepção dos beneficiários dos subprojetos de inclusão produtiva quanto a modificações da situação de segurança alimentar trazidas pelo projeto.



A Pesquisa desenvolvida para a avaliação de impacto incluiu uma série de questões oriundas da Escala Brasileira de Insegurança Alimentar (EBIA). Considerando o fato de o domicílio possuir ou não moradores com menos de 18 anos, e com base no número de respostas afirmativas às questões (cada resposta afirmativa valendo um ponto) classificou-se o domicílio entre uma das 4 categorias definidas: (i) Insegurança alimentar grave: redução quantitativa de alimentos entre as crianças e/ou ruptura nos padrões de alimentação resultante da falta de alimentos entre as crianças; fome (quando alguém fica o dia inteiro sem comer por falta de dinheiro para comprar alimentos); (ii) Insegurança alimentar moderada: redução quantitativa de alimentos entre os adultos e/ou ruptura nos padrões de alimentação resultante da falta de alimentos entre os adultos; (iii) Insegurança alimentar leve: preocupação ou incerteza quanto ao acesso aos alimentos no futuro; qualidade inadequada dos alimentos resultante de estratégias que visam não comprometer a quantidade de alimentos; e (iv) Segurança alimentar: a família/domicílio tem acesso regular e permanente a alimentos de qualidade, em quantidade suficiente, sem comprometer o acesso a outras necessidades essenciais.

Devido ao baixo número de observações na amostra utilizada no estudo, em função da insuficiência e/ou não pareamento dos dados coletados, não foi possível aplicar métodos econométricos que permitissem a estimação do efeito do projeto incorporando a natureza multinomial ordenada da variável de segurança alimentar, de acordo com a EBIA. A solução para tal limitação foi a utilização da escala EBIA como *outcome* após o pareamento, em que os valores para cada indivíduo variaram entre 1 (insegurança alimentar grave) e 4 (segurança alimentar). Além disso, foi criada uma variável binária, também incluída como *outcome*, que assumiu valor 1 se o indivíduo estivesse em situação de segurança alimentar e 0 caso contrário, bem como a inclusão, como variável *outcome*, das questões da EBIA que são aplicáveis a todos os domicílios (que possuem ou não moradores menores de 18 anos).

Feitas essas considerações metodológicas<sup>63</sup> é possível concluir que o Projeto apresentou impacto considerável sobre a SAN dos beneficiários dos PSA (melhorando a segurança alimentar dos participantes em 0.269 em uma escala que vai de 1 a 4, em que 1 representa insegurança alimentar grave, e 4 representa a segurança alimentar. Como a classificação nas 4 categorias de segurança alimentar se faz com base no número de respostas positivas para as questões da EBIA, o aumento em 0.269 na escala de 1 a 4 indica um menor número de pessoas respondendo sim para as questões que refletem problemas de acesso à alimentação adequada. Portanto, a interpretação desse impacto positivo deve ser feita analisando-se o efeito do programa nas questões do EBIA, individualmente

<sup>63</sup> O delineamento metodológico da pesquisa, bem como os impactos estimados sobre a segurança alimentar e nutricional dos beneficiários dos PINS (distinguindo entre os da inclusão produtiva e da economia solidária e projetos socioambientais (PSA)), são devidamente apresentados em relatório específico.

O impacto sobre aspectos como a preocupação em relação à falta de alimentos e a falta de dinheiro para que pudessem se alimentar adequadamente foi significativo para esse tipo de subprojeto, mostrando que investimentos em projetos do tipo PSA pode ser um importante instrumento de combate à insegurança alimentar. Os PINS da inclusão produtiva, por outro lado, não apresentaram impacto significativo sobre a segurança alimentar, o que pode estar associado ao fato de que se trata de um projeto cujas ações enfatizam mais outros aspectos da realidade. Mesmo assim, os PINS da economia solidária evitaram que 9,96% das famílias beneficiárias vivessem uma situação em que um dos moradores com mais de 18 anos comesse menos do que deveria por falta de dinheiro para comprar comida.

Quando analisada a situação de segurança alimentar em 2019, antes do Projeto, evidenciou-se que a situação era preocupante para toda a amostra, com mais de 38% dos produtores tendo a preocupação de que os alimentos acabariam antes que pudessem comprar ou receber mais comida em seus domicílios, mais de 21% com a possibilidade de ficar sem dinheiro para ter uma alimentação saudável e variada, e mais de 21% que comeram menos do que deviam porque o dinheiro havia acabado. Nessa avaliação, também, observou-se que os participantes do PSA eram aqueles em situação menos vulnerável, enquanto os participantes do PES estavam em maior vulnerabilidade (por exemplo com 50% dos participantes vivendo em situação de preocupação de que os alimentos acabariam antes que pudessem comprar ou receber mais comida em 2019, e 29% comendo menos do que deviam porque o dinheiro havia acabado).

Ainda que as famílias participantes do PSA já se encontrassem em menor vulnerabilidade antes dos investimentos do Projeto, a análise mostrou que o PSA foi o único subprojeto que apresentou impacto significativo sobre a segurança alimentar dos participantes. Isso evidencia que as ações do PSA focalizadas na sustentabilidade, segurança alimentar e acesso à água tem sido mais efetivas do que aquelas dos PES e demais PINS para o aumento do acesso à alimentação pelos participantes.

Esse resultado implica que o PSA poderia ter selecionado famílias em situação ainda maior de vulnerabilidade no que diz respeito à segurança alimentar, o que representa uma importante lição para futuros programas. Além disso, permite concluir que o PES e os demais PINS atendem um público em situação ainda mais crítica de segurança alimentar, e que seu escopo de economia solidária e inovação sustentável requer um maior tempo de maturação para impactar as dimensões sociais de forma efetiva para reduzir a insegurança alimentar.

Outro resultado relevante obtido da análise é que os PINS aumentaram a renda média das famílias de forma significativa, mas sem impacto na segurança alimentar. Isso evidencia que o problema de insegurança alimentar entre participantes do PINS envolve dimensões de dificuldade ao acesso à alimentação adequada que vão além do aspecto econômico, e podem envolver problemas de abastecimento local e infraestrutura que devem ser tratados pelo poder público.

Tais resultados não devem ser interpretados como um demérito dos PES e PINS, mas sim como evidência de que a melhoria da segurança alimentar de famílias em situação mais crítica de vulnerabilidade alimentar requer ações coordenadas de curto e longo prazo. A articulação de ações de curto prazo para reduzir a insegurança alimentar com ações que promovam a formação de uma rede de abastecimento sólida e de desenvolvimento produtivo como aquelas dos PES e PINS, devem ser vistas como um caminho efetivo em futuros projetos de desenvolvimento econômico e social no semiárido brasileiro.

## **5.2. TURISMO E CULTURA**

### **5.2.1. CONTEXTO SETORIAL**

Em relação aos demais estados da região, o RN possui uma das melhores infraestruturas hoteleiras e um dos maiores números de leitos (52.270)<sup>64</sup>, tendo Natal e Tibau do Sul/Pipa como principais destinos turísticos, cada um oferecendo 29.354 e 7.357 leitos, respectivamente. Mossoró aparece na terceira posição, com 2.512 leitos. Os meios de hospedagem totalizam 903 unidades e, desse total, 360 estão situados em Natal, o que representa 40% da oferta total de todos os polos turístico. Para o Rio Grande do Norte afluíram 2.670,973 turistas em 2014, sendo 2.520,330 brasileiros (94,36%) e 150.643 estrangeiros (5,64%); A alta estação compreende o período de dezembro a fevereiro. É, portanto, nítida a importância econômica que o turismo assume como gerador de trabalho, renda e receita no Rio Grande do Norte.

Essa situação, no entanto, ainda está distante do real potencial de crescimento do turismo do Estado, e neste sentido, o Planejamento Estratégico e Marketing do Rio Grande do Norte, apontou alguns fatores de limitação ao desenvolvimento do turismo, a partir do qual a Secretaria de Turismo do Estado – SETUR planejou e executou diversas ações de forma a mudar o quadro atual e buscar um processo de resignificação do setor, pela via da qualificação, diversificação das atividades, divulgação sistemática e interiorização do Turismo.

Anteriormente à implantação dos projetos de turismo pelo Projeto, poderiam ser determinados os seguintes Fatores Limitantes ao Desenvolvimento do Setor no RN<sup>65</sup>: (i) Rodovias estaduais em condições insatisfatórias, com falta de sinalização turística; (ii) Fornecimento limitado de empresas de turismo de qualidade, prontas para o mercado, para atender à demanda; (iii) Insuficiente capacidade de recursos humanos para atender às necessidades existentes ou futuras; (iv) Planejamento Insuficiente e falta de integração nas diferentes esferas governamentais; (v) Barreiras institucionais e regulamentares para a geração de novos investimentos turístico; (vi) compromisso irrelevante do setor privado no desenvolvimento da indústria do turismo no interior do estado; (vii) acesso limitado ao financiamento para as pequenas e

<sup>64</sup> de acordo com o Planejamento Estratégico e Marketing do Rio Grande do Norte (2017)

<sup>65</sup> Fonte: Planejamento Estratégico e Marketing do Rio Grande do Norte, 2017

médias empresas (PMEs) de turismo.

Nesse contexto, o Projeto Governo Cidadão teve como objetivo central, possibilitar o fomento das atividades turísticas, como uma das principais fontes de trabalho e renda no Estado do Rio Grande do Norte. O Projeto previu Apoio técnico e financeiro para os investimentos prioritários voltados à implementação de elementos-chaves da estratégia de desenvolvimento regional integrado do setor de turismo, por meio do financiamento de infraestrutura socioeconômica (equipamento turísticos), com suporte em projetos estruturantes relacionados (estradas, sistemas de saneamento) e apoio à equipagem/formação de 41 bandas filarmônicas em 41 cidades do interior, beneficiando e incluindo socialmente mais de três mil crianças e jovens.

As ações de Turismo – como parte do Projeto Governo Cidadão contemplaram a realização de Eventos Regionais, Eventos Nacionais, Eventos Internacionais, Cursos de Capacitação, Consultoria, Divulgação, Campanhas, Execução de Obras e Aquisição de equipamentos e móveis.

## 5.2.2. IMPLEMENTAÇÃO DOS PROJETOS - LINHA DO TEMPO

Informações obtidas em registros na Secretaria de Turismo do Estado e constantes do SMI mostram que as ações do Projeto foram realizadas no período compreendido entre os anos 2015 a 2023, detalhadas na TABELA 18.

Na divisão entre usos dos recursos: (i) obras consumiu 69,7% dos recursos totais investidos; (ii) Serviços – 18,8%; (iii) Consultorias – 5,5%; (iv) Bens -2,8%; (v) Treinamentos – 1,4%. Um total de 1,8% dos recursos não foram enquadrados no SMI em nenhum desses usos

O QUADRO 05 apresenta a linha do tempo dos investimentos do Projeto em Infraestrutura e aquisição de bens, consultorias, campanhas de divulgação e capacitação de pessoal no setor de Turismo. Dados do SMI mostram que as ações do Projeto foram realizadas no período compreendido entre os anos 2015 e 2023. Observe-se os anos de implantação das obras/ações e de suas finalizações, que marcariam os períodos de análise de resultados “sem Projeto” e “com projeto”. Por exemplo:

- o Teatro Alberto Maranhão, um dos projetos selecionados para avaliação, entrou em operação em 2022 (ano 1, “com o projeto), quando do término das obras, uma vez que a caixa cênica foi instalada em 2021 (ano zero, “sem do projeto).
- os eventos de divulgação turística no Brasil e no exterior ocorreram principalmente entre 2017 e 2018, de modo que impactos deveriam ter sido verificados já no ano de 2019.

TABELA 18 - DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES<sup>66</sup> E DISPÊNDIOS EM TURISMO – SUBCOMPONENTE 1.1. -2015/2023<sup>67</sup>

	Valor (\$)	Valor (R\$) Corrente	Valor (R\$) Corrigido
(vazio)	532.592,47	2.773.741,56	2.862.578,11
2. Estudos, diagnósticos e planos			
CONSULTORIAS	1.081.688	3.521.615	5.148.318
3. Mobilização e sensibilização			
SERVIÇOS	37.229	90.849	159.371
5. Divulgação e marketing			
BENS	35.556	185.175	191.106
SERVIÇOS	4.988.128	17.443.555	24.391.480
6. Capacitação e formação			
TREINAMENTOS	408.438	1.772.217	2.124.360
7. Investimentos estruturantes de desenvolvimento regional			
BENS	820.973	2.999.586	4.177.237
CONSULTORIAS	707.372	2.258.237	3.327.256
OBRAS	20.976.901	80.720.093	108.058.262
SERVIÇOS	907.955	3.714.096	4.650.577
	30.496.832	115.479.164	155.090.546

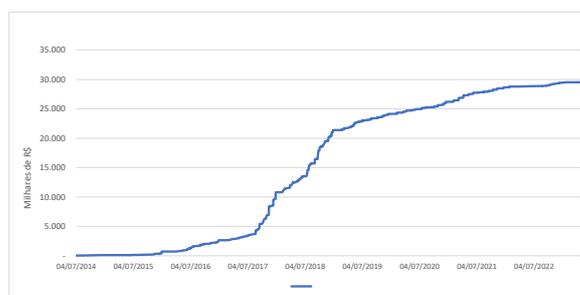
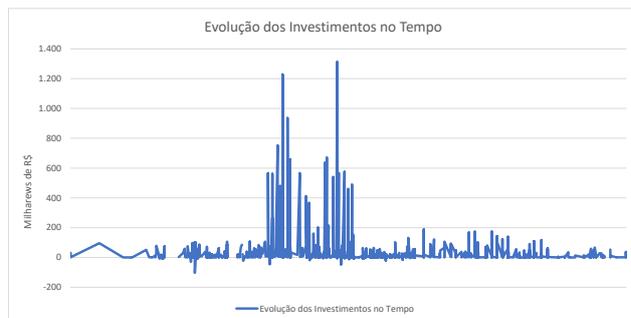
<sup>66</sup> A linha “Vazio” indica valores lançados no SMI sem alocação específica

<sup>67</sup> Houve um investimento adicional de R\$ 181 mil (US\$) com a construção do Papa Jerimum, cujos gastos foram lançados no SMI no Componente 3, e de R\$ 6,00 milhões (US\$.1,43 milhões) no apoio à formação de Bandas Filarmônicas em 41 municípios – Edital 03/2014 PINS), apropriados no Subcomponente 1.2.

## QUADRO 05 - INVESTIMENTOS INFRAESTRUTURA

Ano	Tipo	Projeto
2018	OBRAS	SES SÃO MIGUEL DO GOSTOSO
2018	OBRAS	SES CERRO CORÁ
2018-2021	OBRAS	ESCOLA DE DANÇA TEATRO ALBERTO MARANHÃO
2018-2022	OBRAS	TEATRO ALBERTO MARANHÃO
2018	OBRAS	SINAL.TURÍSTICA SERIDÓ, SERRANO E AGRESTE/ TRAIRI
2018	OBRAS E SERVIÇOS	CENTRO CULTURAL ADJUNTO DIAS
2018-2020	OBRAS	TEATRO LAURO MONTE
2018-2022	OBRAS	REFORMA DO PALÁCIO DO GOVERNO - PINACOTECA
2019	OBRAS	FORTALEZA DOS REIS MAGOS
2021-2021	OBRAS	SINALIZAÇÃO TURÍSTICA (COSTA BRANCA)
2021-2021	OBRA E SERVIÇO	CAIXA CÊNICA - TEATRO ALBERTO MARANHÃO
2016	OBRAS	BIBLIOTECA CÂMARA CASCUDO
2019-2020	EQUIPAMENTOS	MUSEU CAFÉ FILHO
2017	EQUIPAMENTOS	EQUIP SEG AEROPORTO DE MOSSORÓ
2017	EQUIPAMENTOS	EQUIP RAO X E PÓRTICO AEROPORTO MOSSORÓ

Os **GRAFICOS** abaixo consolidam a evolução anual dos gastos/investimentos do Projeto no setor de Turismo (em US\$), podendo-se notar uma grande concentração de gastos nos anos de 2018/2019, anteriores à pandemia.



### 5.2.3. RESULTADOS OBTIDOS

Os maiores dispêndios em obras, serviços e consultorias são apresentados nas **TABELAS 19 A 21** a seguir, devendo-se destacar: (i) a predominância dos investimentos em obras nos Sistemas de Esgotamento Sanitário de São Miguel do Gosto e Cerro Corá (cuja avaliação é apresentada no item 5.4.6 desse Relatório) e no Teatro Alberto Maranhão, objeto de avaliação específica no item 5.3.3.2; (ii) o grande investimento em divulgação e promoção (feiras, eventos) turística, em torno de R\$ 23 milhões (US\$ 5,3 milhões) dispendidos em ações comuns no setor e consideradas como importantes para seu desenvolvimento, mas cuja efetividade não pode ser avaliada com os dados monitorados e/ou disponibilizados pelo Projeto; (iii) o investimento no desenvolvimento dos Plano Estratégico de Marketing e Turismo, fundamental para orientar o Projeto na aplicação de recursos nos gargalos estruturais do setor, e que orientará os planos setoriais por pelo menos 10 anos.

TABELA 19 – ALOCAÇÃO DOS RECURSOS A OBRAS

Obras	Valor (\$)	Valor (R\$) Corrente	Valor (R\$) Corrigido	%
SES São Miguel Gostoso	8.465.305	27.351.099	38.581.835	34,4%
SES Cerro Corá	4.747.836	17.850.066	24.078.645	21,4%
Teatro Alberto Maranhão	3.087.827	14.870.795	18.743.965	16,7%
Melhorias de Instalações de Projetos Culturais	1.895.404	7.219.758	9.776.583	8,7%
Pinacoteca	1.520.582	6.992.700	8.759.125	7,8%
Forte dos Reis Magos	841.507	4.417.579	5.561.164	5,0%
Sinalização Turística Polo Costa Branca	821.316	3.448.158	4.458.440	4,0%
Reforma Casa do Artesão de Caicó	222.593	893.148	1.166.649	1,0%
Memorial Câmara Cascudo	95.980	502.452	618.906	0,6%
Centro Cultural Adjunto Dias	116.255	388.676	562.194	0,5%
<b>Total</b>	<b>21.814.604</b>	<b>83.934.430</b>	<b>112.307.506</b>	<b>100,0%</b>

TABELA 20 – ALOCAÇÃO DOS RECURSOS A SERVIÇOS

Serviços	Valor (\$)	Valor (R\$) Corrente	Valor (R\$) Corrigido	%
Divulgação do Turismo RN	3.526.479	11.420.492	16.947.412	64,9%
Locação de Espaços para Feiras	1.458.571	6.117.077	7.453.844	28,5%
Promoção Eventos/Festivais	295.922	1.298.892	1.558.206	6,0%
Serviços Sensibilização	37.229	90.849	159.371	0,6%
	<b>5.318.201</b>	<b>18.927.310</b>	<b>26.118.833</b>	<b>100,0%</b>

TABELA 21 – ALOCAÇÃO DOS RECURSOS A CONSULTORIAS

Consultorias	Valor (\$)	Valor (R\$) Corrente	Valor (R\$) Corrigido	%
Plano estratégico e de marketing do turismo do RN	526.621	1.716.119	2.460.329	29,0%
Planos de Desenvolvimento Integrado de Turismo Sustentável dos Polos Serrano e Agreste/Trairi	471.895	1.535.437	2.301.352	27,2%
Projetos básicos, executivos e complementares de obras de edificações e de urbanização	441.228	1.439.062	2.029.007	23,9%
Projetos de Sinalização Turística	266.144	819.175	1.298.250	15,3%
Dinamização do Turismo em Passa e Fica, Serra do São Bento e Monte das Gameleiros	83.173	270.059	386.637	4,6%
	<b>1.789.060</b>	<b>5.779.852</b>	<b>8.475.575</b>	<b>100,0%</b>

#### 5.2.4. AVALIAÇÃO

Na estruturação do Projeto, a matriz de marco lógico para o setor definiu apenas como indicador específico a quantidade de “infraestrutura turística e cultural, criada/melhorada no Projeto. A evolução desse indicador deveria atingir como meta a implementação de 12 infraestruturas em 2023. Foram disponibilizadas 9 estruturas pelo Projeto.

O Projeto, no entanto, não fixou explicitamente nenhum indicador para o monitoramento do “desenvolvimento sustentável da indústria do turismo” no Rio Grande do Norte, um dos dois eixos de desenvolvimento econômico concebidos para receber investimentos do Projeto>

Em função disso, foi realizada uma apreciação geral de como esse indicador geral poderia ser construído, e se realizou uma avaliação econômico-financeira (ponto de equilíbrio) do Teatro Alberto Maranhão, além de apreciações qualitativas sobre os investimentos no Forte dos Reis Magos, no Festival Jazz de São Miguel do Gostoso e no Projeto de Dinamização e Sustentabilidade do Turismo.

##### 5.2.4.1. APRECIÇÃO GERAL

O indicador a nível de PDO poderia ter sido definido caso tivessem sido monitoradas as seguintes variáveis, “antes” e “depois” dos investimentos do Projeto: (i) gastos médios dos Turistas em visita ao RN; (ii) número de profissionais empregados na Cadeia de Turismo do Estado; (iii) rendimento médio dos profissionais empregados na cadeia de turismo do Estado; (iv) gastos médios dos visitantes aos equipamentos de atração turístico-cultural selecionados para investimentos do Projeto; (v) número de profissionais empregados nesses equipamentos; e (vi) renda média dos profissionais empregados nesses equipamentos.

Uma vez que o indicador não foi definido, não foram monitoradas essas variáveis específicas e, nos levantamentos realizados, faltam dados de fontes primárias e secundárias que permitam estimar o impacto financeiro do Projeto no desenvolvimento do setor de turismo do Estado.

Alguns dados incompletos, obtidos de fontes secundárias, permitem realizar um exercício de como seria a verificação desse incremento. A comparação entre a situação “antes” (até 2017) e “depois” do Projeto deveria considerar os efeitos da pandemia em 2019/2020, por comparação entre a queda do movimento turístico no RN e nos outros estados do Nordeste. Dados coletados<sup>68</sup> mostram que o movimento turístico nas principais capitais brasileiras no período 2019-2022, permitindo verificar que o setor praticamente voltou a operar em níveis de movimentação anteriores à pandemia a partir desse ano, após uma queda de praticamente 50% entre 2019/2020. Em 2022 a ocupação média dos hotéis era praticamente a mesma de 2019, e as tarifas diárias haviam retornado aos valores pré-pandemia.

Por outro lado, a movimentação da indústria turística no RN entre 2013 e 2019 apresentou queda no número de visitantes – de 1,57 milhões de turistas em 2013 para 1,30 milhões em 2019, e um milhões 2021.

A quantidade de turistas internacionais que chegaram ao Estado em todo o período foi bastante baixa, enquanto o número

<sup>68</sup> FOBH – Forum de Operadores Hoteleiros do Brasil

de turistas que afluíram ao Estado teve uma queda expressiva em 2019/2021, porém alinhada à queda de ocupação em hotéis verificada em outras capitais.

A queda constante do movimento turístico entre 2013 e 2019 pode ter como uma das causas a insegurança no estado e seus altos índices de criminalidade, fartamente presentes no noticiário da imprensa nacional e internacional.

Como não há informações publicadas sobre o movimento em 2022 no RN, é razoável supor que níveis pré-pandemia tenham sido atingidos nesse ano, em alinhamento com a tendência nacional, retornando a um patamar de 1,35 milhões de turistas ano.

Em relação à média de permanência dos turistas no RN, dados da Fecomércio (até 2019) mostram que, mesmo no ano da pandemia, a permanência média girou em torno de 10 dias, com gastos diários médios por turista (dez;23) de R\$ 472,00, movimentando diversas cadeias de serviços - Hospedagem (43%), Alimentação (19%), Diversão/Cultura (16%), Compras (12%) e Transporte (10%).

Com esses valores seria possível determinar o montante de recursos injetados pelo turismo na indústria local e a parcela de cada setor beneficiado, para um fluxo anual definido de turistas.

Supondo-se um fluxo de 1.350 mil turistas/ano, chega-se a um gasto anual de R\$ 6,4 bilhões. Supondo uma média de R\$ 2.500/mês por trabalhador e supondo que os custos de pessoal correspondam a 60% da receita total obtida com o turismo, pode-se verificar a importância do setor para o emprego do Estado, com capacidade de gerar 0,10 empregos por turista/ano. Caso houvesse sido estruturado um acompanhamento mais sistemático dessas variáveis (salários médios de cada um dos setores beneficiários, entrada e permanência média de turistas, gastos diários por turista por setor), “antes” e “depois”, nos municípios alvo beneficiados pelas ações do Projeto, seria possível o cálculo do número de empregos “induzidos” pelas ações do Projeto, possibilitando uma maior focalização das ações em futuros investimentos

Sob o ponto de vista das dimensões de análise, as seguintes constatações foram possíveis:

#### PERTINÊNCIA E RELEVÂNCIA

De posse das informações acerca dos investimentos realizados, dos relatórios de execução dos mesmos e ainda, das visitas em algumas das obras reformadas, dos diversos depoimentos obtidos nas reuniões pode-se destacar que tais investimentos convergem com as prioridades do desenvolvimento regional sustentável do estado do Rio Grande do Norte, objetivo central do Projeto de Desenvolvimento Regional Sustentável do Rio Grande do Norte – RN Sustentável/Governo Cidadão. Com efeito, infere-se desta afirmação o fato dos subprojetos executados além de estarem alinhados com a política do governo do estado, cujas ações focalizam a redução da pobreza e a segurança alimentar das pessoas mais vulneráveis, também se alinham, na mesma medida com o direcionamento do Banco Mundial em apoiar tais iniciativas.

É importante frisar que os subprojetos executados, em especial aqueles cujo objetivo foi a divulgação dos atrativos turísticos locais, implantação de infraestrutura turística e de saneamento básico, promoveram uma diversificação das atividades turísticas e ao mesmo tempo agiram no sentido de incluir diversos produtores e trabalhadores para o setor em referência. Neste sentido, a ação executada, passa a gerar novas ações e, neste caminho, cria uma cadeia de produtores e trabalhadores que passam a gerar trabalho e renda em diversos segmentos como os produtores de castanha, mel e artesanato, além de movimentar a rede hoteleira e de alimentação existente e aqueles que identificam oportunidade de empreender. A indústria do turismo, que conta com 54 atividades envolvidas diretamente, uma vez acionada as alavancas do trabalho e produção, conseguem atenuar, modernizar e atender todo o trade turístico local.

Em conformidade com o explicitado, a pertinência dos subprojetos é evidenciada, também, em função dos mesmos atenderem as necessidades do desenvolvimento sustentável, apoiado na participação dos beneficiários diretos, bem como por meio de seus representantes nos Conselhos Municipais de Turismo e câmaras temáticas, entidades valorizadas e apoiadas em ações de capacitações continuadas, com o foco no fortalecimento de Lideranças e Instâncias de Governança.

#### EFICÁCIA

Uma vez definidas e identificadas as ações dos subprojetos do turismo, é necessário se conhecer os objetivos destes e seus resultados para o fortalecimento do turismo no estado, uma vez confirmada a pertinência e a relevância dos mesmos, conforme o escopo do Projeto RN Sustentável/Governo Cidadão. Neste sentido, ao resgatarmos os subprojetos citados no item anterior que trata da relevância, podemos analisar e avaliar os mesmos, à luz da sua eficácia, uma vez que os recursos foram utilizados nas ações definidas e, apresentou resultados que indicam que estes contribuíram com o fortalecimento do turismo do estado, considerando que tais subprojetos propunham interiorizar o turismo.

Os investimentos realizados nos equipamentos turísticos e culturais e a sua utilização e visitas, por parte da população e turistas, demonstram, também a eficácia dos investimentos à luz do desenvolvimento sustentável do estado.

É importante destacar, também, para efeito de confirmação da eficácia dos subprojetos, o acesso de outras atividades produtivas às atividades turísticas, desde os produtores de hortifrutigranjeiros aos da agroindústria do caju (castanha) do leite (queijos) de frutas (geleias) e confecções de um modo geral. Essas atividades demonstraram e vem demonstrando força na produção e comercialização dos seus produtos, porém ainda existe espaço para o seu crescimento, sobretudo, junto ao trade turístico. São fatores importantes e que geram o debate e as ações necessárias para a sustentabilidade das mesmas no tempo.

#### EFICIÊNCIA

A análise realizada até o presente momento dos subprojetos apontou a pertinência e eficácia dos mesmos. No entanto

quanto à questão da eficiência torna-se necessárias análises mais detalhadas, isto é, a análise financeira, em especial a sua adequação técnico financeira, de forma que estes possam ter contribuído de forma eficiente para o alcance dos seus resultados sustentáveis. Neste sentido, as inferências apresentadas no item 8, pretendem confirmar ou não essa dimensão da análise.

#### SUSTENTABILIDADE

As ações implementadas permitiram o fortalecimento e organização de várias atividades produtivas fornecedoras do trade turístico, bem como geraram a necessidade de mão de obra qualificada para meios de hospedagem e alimentação, pela necessidade de pessoal qualificado para as atividades específicas.

A análise desta dimensão deve responder ao questionamento sobre a Contribuição do Projeto para estruturação, organização e desenvolvimento do Turismo e, nesta perspectiva deve contemplar as conexões dos dados primários, secundários, evidências coletadas e o processo de triangulação das informações que possibilitem a confirmação daquele questionamento.

As sugestões apresentadas, portanto, para os projetos específicos descritos, apresentam, condições que podem garantir a sustentabilidade dos projetos em Turismo no futuro, cuja verificação deverá ser feita a partir da estruturação de uma sistemática de acompanhamento das variáveis chave de desempenho do setor, para se verificar sua correlação com ações empreendidas.

#### 5.2.4.2. ANÁLISE DE UM PROJETO - TEATRO ALBERTO MARANHÃO

A análise do ponto de equilíbrio dos investimentos feitos no Teatro Alberto Maranhão (TAM) é exemplificativa de um procedimento que poderia ter sido aplicado a todos os investimentos em edificações culturais para atração do turismo – como o Forte dos Reis Magos, a Pinacoteca, o Memorial Câmara Cascudo e o Centro Cultural Adjunto Dias -, o que infelizmente não foi possível por falta de dados coletados.

Após sete (sete) anos desativado – 2015 a 2021, em função da falta de condições técnicas, (equipamentos de som e luz obsoletos) e estruturais para funcionar, o TAM, foi reinaugurado em 18 de dezembro de 2021 com investimentos de R\$ 17,12 milhões do Projeto Governo Cidadão. O Projeto contemplou a revitalização e modernização de sua estrutura técnico operacional, a modernização da Caixa Cênica, a aquisição de equipamentos modernos de som, luz e mecânica cênica. A obra de restauro possibilitou, ainda, o tratamento antichama de todas as cortinas, tecidos, carpetes e madeira, estando de acordo com as normas nacionais e internacionais.

Hoje o TAM consegue atender toda a demanda técnica dos espetáculos, diminuindo ainda mais o custo operacional de artistas e produtores, além de contar com estrutura total de segurança, como a implantação dos sistemas de combate a incêndio, do sistema de câmeras para monitoramento interno e dos serviços da guarda patrimonial do Estado.

É importante destacar que o Teatro é um edifício acessível, dado que as obras de restauro o adaptaram para Pessoas com Deficiência (PCDs), no caso a colocação de rampas, banheiros acessíveis, plataformas e elevadores de acessibilidade.

Do ponto de vista do acesso ao público, o TAM tem registrado média de público acima de 50% de sua capacidade máxima (600 lugares). O teatro foi utilizado, até set/23, por 59.027 expectadores que recolheram à bilheteria R\$ 215 mil, com R\$ 43 mil de impostos recolhidos.

Do ponto de vista econômico-financeiro, o Teatro Alberto Maranhão – TAM é um equipamento público cultural e não visa retorno financeiro, mas que no entanto fortalece o setor na medida em que amplia o número de espetáculos, gera oportunidades para trabalhadores da área, possibilita o acesso da população às atividades culturais. Seus resultados financeiros podem contribuir com na melhoria dos serviços de manutenção de equipamentos e demais custos operacionais do mesmo.

O TAM, desde que foi reinaugurado, proporcionou a geração de trabalho para aproximadamente 1.200 profissionais de cultura, dentre eles cenógrafos, maquiadores, técnicos de som e iluminadores.

Nesta perspectiva, a importância do TAM, alcança, na outra ponta, a oportunidade de geração de trabalho e renda para diversas pessoas da comunidade e entorno, como por exemplo os proprietários de trailers de lanches, pipoqueiros, artesãos e guardadores de carro.

Uma avaliação sintética do ponto de equilíbrio indica que a operação sustentável do Teatro requererá um aporte mensal do Governo do Estado em torno de R\$ 450 mil, que deverá ser incluído anualmente na proposta de orçamento enviada ao Legislativo.

Considerando que hoje a média mensal de público no Teatro é de 6.500 pessoas e, admitindo que cada uma delas gaste em torno de R\$ 20,00 com bebidas, lanches e serviços para ir às sessões, ter-se-ia uma movimentação financeira da ordem de R\$ 130 mil mensais, possibilitando uma outra frente de geração de trabalho e renda além da bilheteria e reduzindo o subsídio necessário do Estado.

A escola de dança do Teatro seria, também, uma fonte de recursos para mantê-lo. No entanto, conta hoje com 300 alunos que pagam uma mensalidade de R\$ 300,00, gerando receita suficiente apenas para o pagamento dos professores (que são prestadores de serviços). Dessa forma, a arrecadação da escola não cobre os custos de manutenção de suas instalações.

#### 5.2.4.3. TRANSVERSALIDADE COM OS PROJETOS DE INCLUSÃO PRODUTIVA

Na medida em que se avançou no processo de análise de dados, informações, entrevistas e aparatos documentais, foi se confirmando e consolidando o caráter da transversalidade das ações realizadas pelo Projeto com relação ao turismo e

cultura. Conseguiu-se verificar e evidenciar o impacto dos investimentos em estradas, na medida em que possibilita a realização dos eventos de promoção e, por sua vez a formação de plateias de várias localidades, bem como a disponibilização de produtos para comercialização nos eventos, a verificação dos cursos de formação e capacitação executados que levam à realização e oferta dos diversos serviços no local.

Neste sentido, cabe destacar o impacto do Projeto em ações de inclusão produtiva, sobretudo pelos contratos firmados entre o Governo Cidadão, via SETUR e a possibilidade de produção, diversificação e a certeza da comercialização dos itens negociados e que, além de abrilhantar os eventos como kits ou brindes, geram nos produtores as oportunidades de produção e comercialização nos eventos pontuais, um verdadeiro e poderoso instrumento de divulgação e abertura de mercado para os referidos produtores, que se estiverem organizados, da forma como o próprio Projeto convencionou e estabeleceu em suas diretrizes, certamente ampliarão seus negócios com o mercado em suas várias frentes.

Em São Miguel do Gostoso, além dos benefícios estruturantes que a mesma foi beneficiada, as ações de Promoção turística e o incremento nas atividades no setor, fez surgir uma entidade de organização de trabalhadores, apoiada pelos cursos de Turismo de Base Comunitária, denominada de Rede Xique-Xique, Associação de trabalhadores que reúne 200 pessoas, sendo que destas 130 são mulheres, 45 homens e 25 jovens que atuam nas áreas de: agricultura familiar, artesanato, casa de farinha e confecções e que estão atuando fortemente no setor turístico local, garantindo trabalho e renda para suas famílias.

Dentre os contratos realizados da SETUR com fornecedores de produtos da agricultura familiar, um deles a Cooperativa Central da Agricultura Familiar do Rio Grande do Norte – COOAFARN, que faz parte da UNICAFES é um caso interessante de organização de produtores e que vem atendendo ao Projeto Governo Cidadão e, por causa dele, ampliou as vendas para o governo do estado para outros programas de aquisições destes produtos. A força da divulgação ampliou o horizonte da produção e comercialização junto ao Governo, porém ainda encontra dificuldades para acessar o mercado privado, sobretudo o turístico, cujo potencial pode ser ampliado junto a estes produtores.

O destaque inicial que se faz é a importância do apoio à produtores da agricultura familiar, na medida em que estes têm acesso aos meios de produção, capacitação e abertura de mercado para que o ciclo do empreendedorismo possa acontecer. Neste caso específico os produtores estão dependentes do setor público e não estão atuando em frentes de estratégias de comercialização com o setor privado, em especial empresas do trade turístico como hotéis, pousadas, restaurantes e outros. Existe um processo de inclusão produtiva, em virtude das ações executadas, porém falta neste momento planejamento estratégico das entidades em criar alternativas e criar um vínculo de negócios com o setor turístico.

Nesta perspectiva, é importante construir estas alternativas, buscando a sustentabilidade dos negócios e fortalecendo a cadeia de produção e comercialização dos mesmos, na medida em que no momento os eventos de promoção turística do governo podem diminuir, porém as estruturas produtivas destes produtores existem, e podem avançar no sentido de manter a base construída e a consolidar com a visão de futuro de mercado. Sendo assim, é importante pensar e implantar estratégias, como: (i) Realizar rodadas de negócios de forma a fortalecer a marca e gerar novos negócios e clientes; (ii) Manter o programa de capacitação continuada dos produtores, sobretudo no que se refere a Gestão de empreendimentos coletivos, Gestão de Negócios e Boas Práticas de Produção; (iii) Fortalecer a Central de Negócios como instrumento de ampliação da comercialização e poder de barganha em compras coletivas.

### **5.3. PROJETOS ESTRUTURANTES – APOIO À INCLUSÃO PRODUTIVA, RODOVIAS, SANEAMENTO E RECURSOS HÍDRICOS**

#### **5.3.1 DIBA<sup>69</sup>**

##### **5.3.1.1. CONTEXTO**

O Distrito Irrigado do Baixo Açu (DIBA), maior perímetro irrigado do Estado, aguardava investimentos há mais de 20 anos. É um projeto concebido no contexto da modernização agrícola do semiárido pela via da irrigação como instrumento para o desenvolvimento econômico da região Açu-Mossoró, num cenário de otimismo com o desenvolvimento da fruticultura irrigada no Vale do Açu.

Sua implantação foi iniciada em 1989 com a desapropriação de 9.020 ha de terras localizadas nos municípios de Alto do Rodrigues, Ipangaçu e Afonso Bezerra, e recursos foram alocados pela União e Governo do Estado do Rio Grande do Norte (RN). A infraestrutura foi inaugurada em 1994, com suporte hídrico do Rio Piranhas-Açu, perenizado pelo reservatório da Barragem Armando Ribeiro Gonçalves. O funcionamento do DIBA depende de um sistema de captação, bombeamento e distribuição de água do rio Açu, que abastece um canal principal de 50 km de extensão.

Na estiagem entre os anos 2017-2019, os níveis no reservatório Armando Ribeiro Gonçalves, fundamental para o perímetro de irrigação do DIBA correspondiam na média a apenas 25,03% de sua capacidade total. Em 15/02/2017, o volume armazenado correspondia a 13,82% da capacidade. Em 9 de fevereiro de 2018, o volume armazenado baixou para 9,13% da capacidade. Entretanto, em meados de maio desse ano, a reserva já havia se recuperado, alcançando 29,83%.

A existência de condições hídricas favoráveis e a implantação do Projeto Baixo Açu fortaleceram a região como polo de fruticultura irrigada, estimulando grupos de investidores nacionais e estrangeiros a ocuparem grandes extensões de terras

<sup>69</sup> Também conhecido como Projeto Público de Irrigação Oswaldo Amorim

na região, atraídos pelas potencialidades e incentivos fiscais oferecidos pelo Estado.

A sua concepção inicial previa duas etapas de implementação: (i) 1ª Etapa com lotes familiares (agricultores irrigantes) e profissionais (técnicos agrícolas e profissionais de nível superior em ciências agrárias), perfazendo um total de 2.702 ha; e a (ii) 2ª Etapa com lotes empresariais num total de 3.660 ha. A estratificação fundiária implantada contempla lotes familiares com uma área padrão de 8,16 ha, lotes de profissionais com 16,32 ha e empresariais com média de 100 ha.

Desde a fase inicial, o DIBA foi marcado por dificuldades não só em termos de capacidade para lidar com a nova tecnologia de irrigação, dada a inexperiência de muitos agricultores com o seu manejo, como por não dispor de recursos para enfrentar os altos custos operacionais da produção irrigada. Além disso, problemas com a comercialização afetaram o desenvolvimento produtivo desses agricultores.

Nesse cenário de adversidades era de se esperar a desistência de muitos irrigantes que receberam lotes iniciais no DIBA e não tiveram condições de produzir, que assim sublocaram ou venderam seus lotes<sup>70</sup>. Esse processo resultou, no final da década de 1990, na atração de muitos produtores de banana dos estados vizinhos (Paraíba e Pernambuco), que se instalaram no perímetro e trouxeram seus conhecimentos sobre a produção dessa cultura, que passou a ocupar áreas crescentes. Essa mudança foi decisiva para que o DIBA assumisse seu atual perfil produtivo.

### 5.3.1.2. LINHA DO TEMPO DA IMPLEMENTAÇÃO

O DIBA foi inserido no Projeto Governo Cidadão como parte dos esforços para alcance do PDO “aumentar a segurança alimentar e o acesso à infraestrutura produtiva e mercados para a agricultura familiar”. Os investimentos do Projeto no Distrito Irrigado impactaram tanto as ações que tiveram como foco os lotes familiares, quanto aquelas que se concentraram na geração de melhores condições de produção de lotes empresariais.

A implantação da segunda e última etapa prevista do DIBA (lotes empresariais) foi viabilizada com o investimento de R\$ 8,3 milhões do Projeto Governo Cidadão, possibilitando disponibilizar área de 3.660 hectares para o plantio irrigado. Esses recursos foram alocados na restauração da principal estação de bombeamento, recuperação de 21 km de canal de irrigação (Canal do Amorim – vide item 5.4.7.2), recuperação de três reservatórios ao longo do canal e da rede elétrica, além da instalação de uma estação de bombeamento (com capacidade para bombear cerca de 3 m<sup>3</sup>/s), o que permitiu a expansão da área total irrigada. Na recuperação da infraestrutura, foram necessários mais R\$ 3,7 milhões em serviços de manutenção preventiva, como a restauração da estação de bombeamento e a restauração de 3 piscinas – reservatórios ao longo do canal que servem como unidade de recarga de água.

Além desses investimentos na infraestrutura elétrica e hidráulica que contribuíram para viabilizar a ampliação da área irrigada e a melhoria das condições de fornecimento de água e energia para as áreas de produção, foram destinados R\$ 4,4 milhões para 8 Subprojetos de Iniciativas de Negócios Sustentáveis de Inclusão Produtiva<sup>71</sup> (avaliação incluída no item 5.1.2).

Na área irrigável do DIBA, atualmente o projeto beneficia cerca de 170 unidades produtivas<sup>72</sup>, com área irrigada em operação de 1.925 ha e a área irrigável 4.500 ha. Os produtores usam tecnologias de irrigação dos tipos aspersão convencional, pivô central e localizada (micro aspersão e gotejamento), em cultivos diversos como banana (cultura predominante), mamão, manga, coco, limão, feno, sementes de feijão, milho, sorgo, abóbora, melão e melancia e outras culturas.

As estimativas de produção atuais indicam uma produção anual superior a 40.000 toneladas, de acordo com estimativas da Gerência do DIBA, uma vez que não existem estatísticas oficiais de área ocupada por culturas e produção.

Para melhor compreender o processo de investimentos do Projeto no DIBA, são apresentados em ordem cronológica os principais fatos e eventos que marcam a 2ª. Etapa de Implantação: (i) 2017 – início dos investimentos; (ii) lançamento da chamada pública de apoio a PINS de fruticultura irriga (Edital 6/2017), visando a modernização e diversificação dos sistemas de produção irrigada; (iii) 2018 - início das obras de recuperação da infraestrutura do distrito; (iv) 2021 - entrega da 1ª. Fase das obras; (v) 2022 - entrega dos títulos definitivos de 16 lotes empresariais; e (vi) 2023 – entrega da segunda etapa das obras.

Pela linha do tempo da implementação pode-se notar não haver, ainda, dados disponíveis para avaliar a efetividade dos investimentos realizados ou o aumento de produtividade do perímetro com uma consequente diminuição de custos, o que forneceria aos irrigantes condições melhores de competitividade no mercado.

### 5.3.1.3. VISTORIA REALIZADA

Foi realizada obra de Recuperação da infraestrutura de uso comum da primeira e segunda etapa do canal de irrigação.

O Projeto enfrentou dificuldades durante o período de seca que assolou o semiárido brasileiro de 2012 a 2017, afetando o sertão nordestino. Seis anos consecutivos de precipitações abaixo da média resultaram em estiagem prolongada. As descargas pela barragem diminuíram e as captações foram restritas para conciliar demandas prioritárias, o que impactou as vazões disponíveis para o sistema de irrigação e limitou significativamente sua capacidade produtiva.

A queda na produção agrícola resultou em uma escassez de recursos fundamentais para a devida manutenção do sistema de irrigação. Isso engloba uma série de estações elevatórias que contam com bombas de grande porte, extensas redes de

<sup>70</sup> Disponível em <https://dossieperimetrosirrigados.wordpress.com/estudos-de-caso/perimetro-irrigado-baixo-acu/>. Consulta realizada em 27/10/2023.

<sup>71</sup> Disponível em: <https://www.governocidadao.rn.gov.br/?pag=24&pg=noticias&id=2160>. Consulta realizada em 04/11/2023.

<sup>72</sup> A gerência do DIBA trabalha com a divisão em unidades produtivas, que pode corresponder a um ou mais produtores, ou um produtor pode ter mais de uma unidade produtiva, assim como o lote empresarial corresponde a uma unidade produtiva. Não foram disponibilizados dados que possibilitem identificar o número exato de produtores no perímetro.

tubulações, sistemas elétricos complexos e cerca de 40 km de canais de irrigação, além de estradas e sistemas de drenagem. Esse cenário provocou um processo de deterioração na infraestrutura, levando nos sistemas mecânicos à necessidade de desmontar certos equipamentos para possibilitar a operação de outros.

O desgaste da infraestrutura não se limitou apenas aos componentes físicos, abrangendo também desafios significativos em termos de manutenção mecânica, elétrica e obras civis.

As perdas de água dentro do sistema, em conjunto com a frequente necessidade de intervenções de manutenção, contribuíram consideravelmente para o aumento dos custos operacionais.

Durante as reuniões realizadas, os agricultores relataram a experiência de enfrentar um sentimento generalizado de desânimo no setor produtivo, à medida que um horizonte sombrio se desenhava. No entanto, nesse contexto, surgiu uma oportunidade promissora para revitalizar a infraestrutura do Sistema por meio do Projeto Governo Cidadão.

Com a introdução dessa nova perspectiva, observou-se de imediato uma transformação marcante no comportamento dos membros da associação, uma mudança que se propagou por toda a cadeia produtiva da região.

Além disso, coincidindo com esse momento, o término do período de estiagem permitiu o aumento significativo na disponibilidade de água para a irrigação, o que serviu para aumentar ainda mais o otimismo e o entusiasmo entre os envolvidos.

Graças aos investimentos provenientes do Projeto Governo Cidadão, foi possível realizar uma série de intervenções importantes no DIBA. Na 2ª Etapa, a rede elétrica, que havia sofrido danos severos e até mesmo o roubo de cabos elétricos, foi completamente reconstruída com os recursos do projeto. Da mesma forma, trechos de canais que estavam em estado de completa deterioração foram restaurados, assim como os conjuntos moto-bomba que estavam inoperantes e desmontados.

Essas medidas de reabilitação culminaram na total recuperação dos lotes da 2ª Etapa, tornando-os novamente viáveis e disponíveis para novos empreendedores. Esses lotes, anteriormente quase impossibilitados de uso devido à infraestrutura danificada, foram agora revitalizados e podem ser produtivamente explorados.

#### 5.3.1.4. AVALIAÇÃO

Hoje, o DIBA encontra-se em pleno funcionamento, com um setor produtivo vigoroso, impulsionado por uma comunidade de pequenos agricultores dedicados. Esses agricultores conseguem alcançar uma vida próspera através da obtenção de recursos resultantes de suas atividades no DIBA.

Nas reuniões realizadas, havia um forte senso de comprometimento por parte de todos os presentes, que estavam dispostos a compartilhar suas experiências de transformação. Eles compararam suas vidas passadas com as atuais, enfatizando como se desenvolveram desde que se juntaram ao DIBA. Além de expressar gratidão e reconhecimento, eles ressaltaram a importância dos benefícios trazidos pelo Projeto Governo Cidadão ao DIBA. Durante esses encontros, fotos da área produtiva mostrando frutas de alta qualidade ainda nas árvores em cada lote foram apresentadas, assim como imagens das exposições recentes com os produtos resultantes da irrigação.

Uma avaliação qualitativa dos investimentos pode ser realizada com base nos levantamentos feitos para o Estudo de Caso específico. A avaliação é atestada com base em entrevistas com os principais *stakeholders* envolvidos no funcionamento do DIBA, que de forma unânime professam a convicção da evolução significativa a partir dos investimentos do Projeto. No entanto, há que se destacar a escassez de dados e informações sobre os mais elementares aspectos da gestão do DIBA, relacionados à área plantada, áreas por culturas, níveis de produtividade e outros capazes de orientar um processo direcionado para o alcance de resultados.

Inobstante, pelas informações coletadas, pode-se inferir que os investimentos foram **relevantes e pertinentes**, estando alinhados com as prioridades de desenvolvimento regional e estadual no curto, médio e longo prazo, proporcionando uma infraestrutura capaz de dar suporte para novos investimentos produtivos geradores de ocupação e renda para a região. Em adição, as intervenções estiveram adaptadas aos contextos social, econômico e ambiental da região, e contaram com bom nível de participação dos beneficiários diretos, que puderam desenvolver suas capacidades. As ações do Projeto ainda proporcionaram melhores condições de interlocução e mobilização de atores relevantes no âmbito regional, e estimularam a criação de arranjos virtuosos para impulsionar o crescimento.

A decisão do governo em “revitalizar” o DIBA conduziu à realização dos investimentos para a viabilização do funcionamento dos lotes empresariais (Etapa 2), obras de modernização beneficiando a Etapa 1, e apoio aos projetos de inclusão produtiva (modernização dos sistemas de irrigação e aquisição de equipamentos para as associações), beneficiando também a Etapa 1. A repercussão imediata foi a estruturação de uma associação dos irrigantes da 2ª Etapa (lotes empresariais), a revitalização das associações setoriais (Etapa 1), a maior participação na Associação dos Irrigantes do DIBA e a convergência e ação mais articulada dessas organizações em prol do DIBA, gerando um ambiente de maior participação, organização e envolvimento dos produtores com as questões relacionadas ao Distrito, possibilitando avaliar como **eficaz** o alcance desse resultado.

As inversões do Projeto transformaram profundamente a infraestrutura de produção irrigada até então existente no DIBA, consideraram e potencializaram as acumulações dos beneficiários, que se mostraram preparados e com disposição para aumentar suas capacidades e habilidades para a gestão de seus empreendimentos e a obtenção de melhores resultados. Nesse sentido, pode-se afirmar que os investimentos foram **eficazes**, devendo contribuir para aumentar a sanidade dos

alimentos produzidos e melhorar as condições de acesso ao mercado e comercialização da produção, devido à maior eficiência e escala da produção. Com isso, os investimentos contribuíram também para o atingimento do Objetivo de Desenvolvimento do Projeto de “aumentar a segurança alimentar, o acesso à infraestrutura produtiva e o acesso a mercados para a agricultura familiar”.

A avaliação da **eficiência**, no entanto, dependerá da análise de resultados quantitativos, ainda não disponíveis.

O resultado “capacidade de gestão dos setores de irrigação melhorada” não consta entre os indicadores definidos para o Projeto, mas certamente é um dos objetivos dos investimentos ora tratados. A aferição da eficácia quanto a esse objetivo poderá ser feita mediante a verificação da regularidade das associações setoriais nos processos de administração das atividades rotineiras, tais como pagamento dos custos de despesas e gestão dos equipamentos de uso comum.

Outro resultado almejado do Projeto está vinculado à “sustentabilidade ambiental e econômica dos sistemas produtivos ampliada”. Vale lembrar que, embora este objetivo não conste expressamente na Matriz de Resultados definida, a sustentabilidade é um dos nortes de todos os investimentos financiados pelo Banco Mundial no bojo do Projeto Governo Cidadão.

Algumas constatações extraídas da revisão documental, entrevistas e visitas *in loco* indicam avanços significativos no alcance da **sustentabilidade**, quer no âmbito macro, pela via da modernização da infraestrutura de abastecimento de energia e água para o perímetro, possibilitando uma base segura para a ampliação do uso de sistemas de irrigação mais eficientes, quer no âmbito mais reduzido, pelos projetos de inclusão produtiva e disponibilidade do suporte técnico para a inovação nos sistemas produtivos, com o aumento do uso de bioinsumos e a redução do uso de agrotóxicos.

No que se refere à “inserção no mercado ampliada” – objetivo derivado do PDO “investimentos produtivos de acesso a mercados com conformidades sanitárias” –, o alcance está vinculado à ampliação da área de produção e expansão da pauta de produtos. A consequência imediata das obras de infraestrutura foi a expansão da área irrigável, que passou de 800 ha plantados antes das obras de recuperação, para 1.925 ha em operação disponíveis aos produtores no Perímetro. Além disso, foi constatação obtida em todas as entrevistas o processo de diversificação de culturas no DIBA, com a expansão do plantio de culturas, como o limão, dentre outras.

Outro resultado estabelecido para os investimentos, que igualmente não consta dentre os indicadores e metas definidos para o Projeto, é o de “custos de produção (água e energia) reduzidos”. Esse resultado merece considerações para sua melhor compreensão, uma vez que não se trata de diminuir os valores das contas de água e energia, mas sim de, nos mesmos patamares de custos pré-existentes, ampliar a capacidade de irrigação das culturas, atendendo de maneira mais eficiente às suas necessidades. Neste sentido, a visão dos produtores e gestores, coletada em entrevistas, é de que houve eficácia no alcance desse objetivo.

A análise dos investimentos do Governo Cidadão no DIBA também apontou para outro resultado, que não foi incluído na matriz de indicadores do Projeto: “sistemas de irrigação mais eficientes”. A aferição pode ser feita com base na mudança dos sistemas de irrigação, quantificando as mudanças nas áreas de sistemas de irrigação localizadas.

Por fim, percebeu-se que os investimentos buscaram outro resultado não formalizado entre os indicadores do Projeto: “rentabilidade dos sistemas de produção ampliada”. Esse objetivo teve sua eficácia parcialmente aferida com base na análise dos dados dos Planos de Negócios dos 8 PINS. Não foi possível verificar os resultados desses Planos de Negócios, pelo ano “depois do projeto”, que foi 2023, por ainda não haver dados de operação. Essa análise necessitará ser feita pelo Governo do Estado nos anos vindouros.

A **eficiência** dos investimentos no DIBA e sua **sustentabilidade** em termos gerais, no entanto, só poderão ser aferidos quando da disponibilização de dados quantitativos de desempenho dos irrigantes, o que não foi possível pela ausência de informações “antes”, e por ainda inexistir dados sobre o desempenho “depois” do Projeto, uma vez que o Ano I a considerar é 2023 (1º. Ano de operação plena dos sistemas).

**Na avaliação futura a ser realizada, após o encerramento do Projeto**, poder-se-á utilizar a seguinte coleta de dados e sequência de avaliação: (i) coleta de dados sobre a produção agropecuária dos 6 produtos principais do perímetro irrigado – banana, coco da baía, mamão, manga, melancia e melão – ao longo do tempo nos municípios de Afonso Bezerra, Alto do Rodrigue e Ipangaçu; (ii) consolidação da evolução da produção agrícola dos produtos do DIBA, nos municípios em que ele está inserido, ao longo do tempo, extraídos das estatísticas do IBGE; (iii) levantamento de dados do volume estocado de água nos reservatórios do RN, obtidos das bases de dados da ANA<sup>73</sup>; (v) levantamento de dados e dos índices pluviométricos na região do DIBA ao longo dos anos, de forma a estabelecer seus níveis mínimos e máximos, correlacionando-os com os volumes de retenção das barragens; (vi) avaliação da variação da produção anual por hectare de cada uma das culturas em função do índice PLUV/PLUVmax por regressão linear com cálculo do coeficiente de correlação (para inferir os resultados de produção para cenários futuros); (vii) coleta de dados de produção, vendas e custos de produção das produções anuais futuras; e (viii) avaliação do diferencial de produção e de receitas aos beneficiários entre as condições “sem” e “com” projeto. A análise sólida do investimento feito no DIBA, de forma a verificar os dois principais objetivos dos projetos – (i) o aumento da eficiência da Etapa I e (ii) expansão das áreas irrigadas após a finalização da fase II do perímetro –, incluindo a construção de cenários de evolução da agricultura irrigada para os próximos 15 anos, não pode ser realizada para este Relatório, pela

<sup>73</sup> ANA – Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico

ausência de dados correlacionados de meteorologia, de produção e de desempenho “antes” e “depois” dos investimentos.

#### 5.3.1.5. CONCLUSÕES

Além do atingimento dos indicadores formalmente definidos na Matriz de Resultados do Projeto Governo Cidadão, a análise dos dados coletados nos documentos fornecidos, entrevistas e visitas ao local, apontaram para os seguintes resultados atingidos:

**C#1** As entrevistas realizadas com os principais stakeholders do DIBA forneceram evidências que o Projeto Governo Cidadão cumpriu um papel importante na recuperação e modernização da infraestrutura do DIBA e no apoio à reestruturação produtiva dos irrigantes, fomentando a melhoria do ambiente como um todo, estabelecendo as bases para iniciar transformações profundas no uso dos recursos, nos sistemas de produção e na adoção de práticas sustentáveis. A viabilização dos recursos para a recuperação e modernização da infraestrutura, aliada à disponibilização de assistência técnica com um ferramental capaz de impulsionar mudanças nos sistemas de produção, foram fundamentais para a mudança de atitude por parte dos produtores e, conseqüentemente, do ambiente então predominante no perímetro irrigado, que passou da estagnação para a motivação com as novas perspectivas.

**C#2** O Projeto Governo Cidadão contribuiu para mudanças estruturais nos sistemas de produção da AF instalada no DIBA, fortaleceu sua inserção na fruticultura irrigada e impulsionou avanços na adoção de práticas ambientalmente sustentáveis e em outros aspectos da sua atividade, ampliando a sua resiliência. A ampliação da infraestrutura de irrigação possibilitou que a 2ª etapa do projeto entrasse em funcionamento, o que teve repercussão imediata nos custos mensais de operação do perímetro irrigado que são repartidos entre todos os seus ocupantes. Isso fez com que a AF fosse imediatamente beneficiada com a redução dos dispêndios mensais para esta finalidade. Ao mesmo tempo, o dinamismo proporcionado pelo início da produção nos lotes empresariais trouxe repercussões positivas para todos os irrigantes abrigados no *cluster*.

**C#3** Com a realização de investimentos na infraestrutura e o financiamento de 8 projetos de inclusão produtiva, o Projeto foi efetivo em promover o protagonismo dos beneficiários e se mostrou capaz de aproveitar adequadamente as acumulações e experiências dos irrigantes, bem como estimular o desenvolvimento de suas capacidades de gestão.

**C#4** O Projeto foi concebido de forma bastante adequada às necessidades, demonstrando capacidade de aproveitar os potenciais existentes e possibilitar a criação das bases necessárias para a implantação, ampliação e modernização dos sistemas de produção irrigada, capazes de proporcionar maior produção e participação no mercado, e maior renda para os produtores. A ausência de dados do 1º. ano “pós projeto”, entretanto, impediu de se aferir os resultados econômico-financeiros e de produção obtidos.

A adequação do Projeto às necessidades se fundamenta num processo consistente de identificação cuidadosa e detalhada das demandas dos irrigantes do DIBA. Contribuíram para essa concepção a formulação de edital de chamamento das organizações adequado e, principalmente, a elaboração de planos de negócios viáveis, pautados na correta análise de mercado e levantamentos das condições existentes em cada setor. A partir dessas condições foi possível executar de forma exitosa o que foi previsto.

Ademais, o Projeto previu o uso dos recursos disponíveis de forma eficiente, considerando as tecnologias de irrigação avançadas existentes, a disponibilidade de água de forma adequada, a otimização das práticas agrícolas e a gestão sustentável dos recursos naturais. A maximização do uso de recursos existentes contribui para a eficácia do projeto.

### 5.4.2. QUEIJEIRAS - COAFS

#### 5.4.2.1. CONTEXTO

O território do Seridó/RN é formado por 25 municípios e está inserido no semiárido, com clima quente e seco, vegetação de caatinga e solos pobres. A pecuária leiteira é a principal atividade econômica da região, representando cerca de 40% do PIB do Seridó, sendo realizada principalmente por pequenos produtores que possuem menos de 20 vacas e exercem essa atividade em conjunto com outras, como a agricultura. O rebanho leiteiro do Seridó é de 1.035.000 de cabeças de gado, com produção de cerca de 149.265 mil litros de leite por ano<sup>74</sup>, que tem como principal destino a fabricação de queijos e manteiga, reconhecida pela sua tradição. Essa produção é realizada de forma artesanal em pequenas queijarias, mediante processos relativamente simples, mas que exigem conhecimentos e habilidades específicas.

A pecuária leiteira no Seridó enfrenta desafios, como a escassez de água, a baixa produtividade e a limitação de assistência técnica. A escassez de água é um problema crônico na região, que dificulta a irrigação das pastagens e a produção de alimentos para o gado. A baixa produtividade do rebanho leiteiro do Seridó (de 2,8 litros por vaca por dia, inferior à média nacional de 4,2 litros por vaca por dia<sup>75</sup>) ocorre pelos baixos investimentos em tecnologia e nas boas práticas de manejo. A limitação da assistência técnica dificulta a adoção de tecnologias e práticas que podem melhorar a produtividade do rebanho de forma mais massiva. No entanto, a região tem um potencial de desenvolvimento significativo, e a produção de leite e queijo pode ser uma importante fonte de renda e de geração de emprego.

<sup>74</sup> Dados da Pesquisa Pecuária Municipal 2022. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

<sup>75</sup> Dados da Pesquisa Pecuária Municipal 2022. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

Tal diagnóstico justificou as ações do Projeto de Fortalecimento da Pecuária Leiteira e do lançamento do Edital de apoio financeiro e técnico às organizações produtivas da agricultura familiar, pois apesar dos desafios, a pecuária leiteira é uma atividade promissora para o Seridó, com suporte do Projeto Governo Cidadão

A produção de queijo na região do Seridó/RN é uma atividade tradicional realizada principalmente por pequenos produtores rurais de forma artesanal, com uso de técnicas tradicionais e que remonta ao período colonial. São produzidos três tipos básicos de queijo: (i) o queijo de manteiga, um produto típico do Seridó, feito com leite cru, que é coagulado com coalho vegetal ou animal. A massa do queijo é drenada, salgada e colocada em formas para a maturação, que dura de 15 a 30 dias. O queijo de manteiga é um produto de sabor suave e textura cremosa (Queiroz et al., 2017)<sup>76</sup>; (ii) o queijo de coalho, um tipo de queijo semiduro, feito com leite cru e coalho, que possui massa firme, sabor intenso e textura macia, tradicional da culinária nordestina. Após a coagulação, a massa é cortada em cubos e aquecida lentamente, sendo em seguida retirado o soro e adicionada a salmoura para conferir sabor e conservação. O queijo é então prensado e maturado por um período determinado; (iii) a manteiga de garrafa (ou da terra), feita a partir da manteiga comum, que é fervida para retirada do excesso de água e impurezas, para atribuir um sabor característico ao produto. Posteriormente, é armazenada em garrafas de vidro esterilizadas, sendo muito utilizada na culinária nordestina.

A Cooperativa Mista dos Agricultores Familiares do Seridó – COAFS é uma organização de produtores rurais do Seridó, localizada em São João do Sabugi (SJS). Foi fundada em maio de 2011 por 21 produtores, todos homens entre 30 e 50 anos, com o intuito de realizar a comercialização da AF para abastecer o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) apenas para SJS, assim permanecendo até 2015. A cooperativa iniciou seu funcionamento com o apoio do Sindicato dos Trabalhadores Rurais e Agricultores Familiares de SJS, sem contar com nenhuma estrutura. Em 2015, dado o interesse em atender ao PNAE de Caicó, incorporou ao seu quadro um Núcleo composto por 10 mulheres (atualmente são 18 nesse município), que trabalham com as chamadas “massas” (bolos, bolachas).

A COAFS foi criada para promover a organização econômica da agricultura familiar do Seridó, contribuindo para o seu desenvolvimento econômico e social na região, sempre muito concentrado na pecuária. A opção foi por atuar nessa cadeia, mas apoiar a diversificação, comercializando outros produtos como feijão, arroz, frutas e hortaliças, dentre outras culturas com potencial de geração de renda para a AF do Seridó. Assim, a COAFS foi criada para atuar no abastecimento da alimentação escolar e no mercado institucional da região, tendo essa atuação até os tempos atuais.

Atualmente, a Cooperativa é formada por 93 famílias de 13 municípios do Seridó que produzem leite, queijo, carne bovina, mel, hortaliças e frutas. Suas atividades são voltadas para o apoio à produção, processamento e comercialização, oferecendo assistência técnica, treinamentos e capacitações, além de apoiar investimentos em infraestrutura, como açudes e cisternas, para garantir o abastecimento de água. Sua forma de atuação, com a disponibilização de assistência técnica aos associados propiciou o aumento da produtividade e da qualidade dos seus produtos. Essa assistência inclui orientação sobre técnicas de manejo, nutrição, sanidade e processamento. Como resultado, a produtividade do rebanho leiteiro dos associados da COAFS aumentou em 15% nos últimos anos, de acordo com a percepção manifestada por seus dirigentes. Em 2021 comercializou mais de R\$ 1 milhão em produtos como o leite pasteurizado, bebida láctea, queijo de coalho e manteiga, manteiga de garrafa, nata, mel de abelha, própolis, hortaliças, legumes, doces, batata doce, arroz vermelho, feijão, lambedores e temperos.

#### 5.4.2.2. LINHA DO TEMPO

Para melhor compreender os processos que cercam e envolvem o funcionamento da COAFS são apresentados em ordem cronológica os principais fatos e eventos que marcam a sua trajetória: (i) 2011 – Fundação da COAFS; (ii) Apoio do Banco do Brasil por meio da doação de freezers; (iii) 2015 – Criação do Núcleo de Mulheres para atuação no PNAE de Caicó; (iv) 2016 - Lançamento do Edital 05/2016 e início dos debates em torno da participação e elaboração da proposta da COAFS; (v) 2020 – Início das Obras das Queijeiras; (vi) 2021 – Entrega das obras da sede da COAFS; (vii) 2021 – Decreto 31.136, estabelecendo normas de sanidade e higiene, produção, estrutura, instalações, registro, rotulagem e fiscalização para a indústria leiteira; (viii) 2021 – execução das obras das queijeiras (algumas ainda em conclusão); e (ix) queijeiras operando independentemente da COAFS, com pendências de instalações e equipamentos

A Cooperativa Mista dos Agricultores Familiares do Seridó – COAFS teve sua proposta aprovada no Edital para Chamada Pública de “apoio a Projetos de Iniciativas de Negócios Sustentáveis (PINS) para organizações associativas da cadeia produtiva do Leite e derivados da agricultura familiar (AF), com estímulo à produção primária, beneficiamento e inserção dos produtos no mercado, bem como, à adequação de agroindústrias (queijeiras) da agricultura familiar no Território Seridó”.

A proposta visou a captação de recursos financeiros junto ao Projeto Governo Cidadão para investir, de forma compartilhada, num arranjo de interesse mútuo, entre a COAFS e uma parcela de seus associados, agropecuaristas, que produzem e processam (queijo e manteiga em suas queijeiras próprias).

O objetivo foi fornecer apoio financeiro e técnico às organizações produtivas da agricultura familiar, por meio da melhoria dos sistemas produtivos existentes na cadeia do leite e derivados. Os PINS visam a inclusão produtiva e o acesso a mercados, como resultado da modernização e diversificação dos sistemas de produção, melhoria da produtividade,

<sup>76</sup> Queiroz et al. Queijo de manteiga do Seridó: caracterização, qualidade e aceitação, 2017.

transformação, legalização, classificação, padronização, beneficiamento, armazenamento, logística e comercialização de produtos, observando o atendimento das exigências ambientais e sanitárias, possibilitando o aumento da competitividade e acesso a novos mercados.

O edital complementou as ações realizadas pelo Governo do Estado visando o fortalecimento da cadeia do leite e derivados. Dentre essas ações pode ser destacado o Programa do Leite Potiguar<sup>77</sup>, executado pelo governo do estado com recursos próprios do seu orçamento e o Projeto de Fortalecimento da Pecuária Leiteira, com financiamento pelo Acordo de Empréstimo, que visou: i) disseminar técnicas de melhoria da alimentação dos rebanhos, principalmente no período da seca; ii) melhoria da qualidade do leite pela distribuição de tanques de resfriamento de leite coletivo para comunidades rurais (com vistas a adequação à IN 62/2011 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA); iii) o melhoramento genético dos rebanhos leiteiros com a estruturação do centro de treinamento para formação de inseminadores do RN, a distribuição de kits de inseminação artificial para bovinos; e, iv) o melhoramento genético do rebanho leiteiro caprino, por meio de um programa de inseminação de cabras leiteiras, distribuição de reprodutores e formação de inseminadores de cabra.

#### 5.4.2.3. RESULTADOS OBTIDOS

A proposta da COAFS foi de promover a produção e a comercialização de queijos, manteigas e derivados do leite em instalações adequadas, certificadas por meio do Serviço de Inspeção de Produtos de Origem Animal – SEIPOA, do Instituto de Defesa e Inspeção Agropecuária do Rio Grande do Norte - IDIARN. Para isso, foram estruturados 24 empreendimentos queijeiros, a partir da elaboração de plantas agroindustriais previamente aprovadas pelo IDIARN, instalação de máquinas e equipamentos necessários, padronização de processos produtivos, chegando até a comercialização da produção. Tudo isso gerido e assistido pela COAFS, que absorveria mediante contrato de parceria e cooperação, ao menos 30% dos produtos desses estabelecimentos, por prazo mínimo de 10 anos.

As queijeiras foram edificadas em imóveis dos cooperados da COAFS, em áreas previamente aprovadas pelos técnicos do IDIARN, com base em análises e pareceres sobre a viabilidade de produção e disponibilidade de matéria prima no entorno, capacidade de processamento dos novos equipamentos e outros aspectos técnicos. Foram construídas 13 unidades com capacidade instalada para processar 500 litros leite/dia (denominadas de artesanais) e 11 unidades para processamento de 2000 litros leite/dia (denominadas como industriais)<sup>78</sup>. Os recursos foram disponibilizados à COAFS pelo Programa Governo Cidadão para a estruturação física das unidades produtivas, obras civis de construção, reforma, aquisição e instalação de máquinas e equipamentos, de modo que as queijeiras atendam os padrões de certificação estadual definida pela legislação que rege o SEIPOA.

Para assegurar o êxito da proposta a COAFS também precisou se estruturar mediante a implantação, operacionalização e gestão de uma Central de Comercialização e Assessoria Técnica - CCAT aos associados, encarregada de realizar 3 conjuntos básicos de ações: i) dar o suporte à obtenção dos certificados de inspeção sanitária de produtos de origem animal - SEIPOA das queijeiras e do CCAT, bem como cuidar da sua manutenção; ii) realizar todo o processo de comercialização, desde a negociação, transporte, armazenamento, distribuição até a cobrança; e iii) fornecer apoio técnico aos produtores, garantindo a implantação e continuidade das Boas Práticas de Fabricação (BPF), além de manter os mesmos atualizados com relação à mudanças na legislação ou de qualquer coisa capaz de impactar no negócio. Todas as plantas das construções, relação de máquinas e equipamentos passaram por prévia análise do setor de fiscalização do IDIARN, sendo todas aprovadas e aptas a obtenção da certificação do SEIPOA. A infraestrutura construída (obras e instalações das queijeiras) é parte do patrimônio da COAFS (conforme documento de cessão registrado em Cartório por cada titular de queijeira), assim como os equipamentos, que foram legalmente cedidos aos produtores, que deverão zelar pela sua manutenção e bom funcionamento.

Para atender as demandas da logística dos produtores e de atendimento ao mercado consumidor foram adquiridos 2 veículos utilitários equipados com baú refrigerado (de 500 kg e de uma tonelada).

O leite produzido e/ou captado pelas queijeiras associadas é transformado em derivados como queijos, nata e manteiga, comercializados pelo produtor com a cooperativa (no mínimo 30%) e no seu mercado próprio sob orientação da COAFS (quanto aos preços praticados suficientes à viabilização econômica do negócio). O foco da COAFS é o atendimento do mercado institucional, mas também é feita a comercialização direta aos consumidores (no frigorífico de SJS, em feiras semanais como a do Centro Administrativo e em condomínios diversos de Natal) e há a pretensão de expansão para mais mercados tradicionais (ter um box na Cefafes, supermercados, restaurantes). Havendo a disponibilidade de grandes volumes, a COAFS é responsável por abrir mercados (junto às redes de supermercado, hotéis, restaurantes e lanchonetes). Para os serviços de assistência técnica e extensão rural (ATER) a COAFS conta com: i) um especialista em laticínios (responsável técnico), com atribuições de aplicar os princípios e conceitos das Boas Práticas de Fabricação (BPF) e outros procedimentos que promovam a obtenção e manutenção do certificado técnico, operacional e sanitário da queijeira; ii) um médico veterinário para orientações técnicas relacionadas à saúde animal e obtenção e manutenção da qualidade do leite

<sup>77</sup> O Programa do Leite Potiguar promove a produção leiteira, por meio da aquisição de leite bovino e caprino junto à agricultura familiar, visando manter um mercado estável para a atividade.

<sup>78</sup> Embora a previsão inicial era de 12 artesanais e 12 industriais.

do curral a queijeira; iii) assessoria para a gestão administrativa e financeira das queijeiras associadas e da própria COAFS, mediante contrato de parceria técnica com o SEBRAE e com o SENAR (que faz a assessoria comercial para as queijeiras e irá apoiar a estruturação dos processos de comercialização).

#### 5.4.2.4. AVALIAÇÃO

Os resultados da avaliação do arranjo da COAFS e das queijeiras associadas nas 4 dimensões analisadas a partir de um processo de avaliação e triangulação de informações são apresentados a seguir, com constatações que sintetizam os principais achados, seguidas da descrição das evidências mais relevantes, que possibilitaram a sua construção de forma sintética.

##### Relevância e Pertinência

O apoio à COAFS e às queijeiras se vincula com as atividades econômicas mais relevantes para o desenvolvimento do Seridó, apesar de não contar com qualquer apoio concreto o alcance de resultados, além do Projeto Governo Cidadão. O arranjo concebido, em teoria, é adequado às necessidades e prioridades da agenda local e deverá contribuir para o fortalecimento das ações de desenvolvimento regional, enfrentando os desafios como os da sanidade e da ampliação do acesso ao mercado para os produtos e potencializando as oportunidades da tradição local. A regulamentação estadual da produção do queijo, as exigências crescentes do mercado consumidor em termos de qualidade dos produtos e a atuação crescente dos órgãos de vigilância sanitária são fatores que devem limitar, cada vez mais, o mercado para produtos não certificados. Nesse contexto, a estruturação do arranjo entre a COAFS e as 24 queijeiras representa uma oportunidade para a adequação da pecuária leiteira do Seridó aos pressupostos de uma realidade de mercado com exigências crescentes. Como o arranjo não iniciou sua operação não é possível avaliar o alcance de objetivos relacionados a inserção da produção nos mercados formais e dos demais aspectos previstos. No entanto, é importante destacar que o arranjo foi concebido com o protagonismo dos pequenos agricultores e a incorporação das perspectivas da agricultura familiar, de agregação de valor à sua produção, com os marcos do arranjo adaptados aos contextos produtivos, ambientais, financeiros e políticos locais, e em alguma medida do social, em que pese as dificuldades para se relacionar com aspectos do cooperativismo, dada a grande desconfiança existente entre os produtores quanto a esta forma de organização econômica<sup>79</sup>. Até o momento da avaliação, o Projeto propiciou aos beneficiários o acesso aos serviços técnicos de apoio e contribuiu para o desenvolvimento dos capitais humano e social, permitindo melhorar os processos de gestão das unidades individuais e da COAFS. O arranjo concebido possui alinhamento com políticas e programas do Estado para o setor e para a economia local, além de estar em consonância com a estratégia setorial do Banco Mundial, mas, como ainda não está em funcionamento, não é possível formular avaliações sobre sua capacidade de contribuir com os processos de desenvolvimento regional.

##### Eficácia

O arranjo entre a COAFS e as queijeiras foi estruturado mediante a realização de 3 atividades (produtos) principais, sendo: (i) a estruturação da COAFS para desempenhar um papel coordenador das atividades de assistência técnica, gerencial e produtiva em torno da produção de derivados de leite no Seridó; (ii) apoio de logística para inserção no mercado ampliada; e (iii) estruturação física e com equipamentos das queijeiras. Ocorre que, devido à não entrega de equipamentos por parte de um dos fornecedores contratados, a COAFS ainda não está com sua câmara fria montada e em funcionamento, assim como parte das queijeiras não se estruturou completamente. Esta questão com o fornecedor de equipamentos foi judicializada, e a consequência é que o arranjo não está funcionando ainda.

A discussão sobre os resultados alcançados indica que apenas 29% das queijeiras estão completamente estruturadas e certificadas. Para 46% delas faltam equipamentos, e para os demais ajustes de outros detalhes para que possam ser certificadas. Com respeito ao resultado das queijeiras associadas da COAFS assistidas e orientadas, isso ocorre em 87,5% das queijeiras, havendo um caso em que o produtor se nega a mudar para a nova queijeira que foi construída (sob a alegação de que teria de reduzir sua produção) e também se nega a transferir sua titularidade. Outras duas queijeiras querem transferir a titularidade para outros produtores.

Quanto ao resultado da capacidade da AF para a gestão das queijeiras desenvolvida isto ocorreu ao longo do processo de implantação e está em curso, com a assistência prestada pela COAFS e com as parcerias com outras instituições, como o Sebrae e Prefeituras.

Considerando que o arranjo concebido para o funcionamento da COAFS com as queijeiras ainda não está em funcionamento, para que se possa ter alguns elementos sobre o resultado da “rentabilidade das queijeiras da AF assegurada” foi realizada uma análise econômico-financeira de 4 queijeiras (Caibreira, do Zaca, Quixabinha e Caicó). Foi identificado que duas queijeiras (Caibreira e do Zaca) estão trabalhando com 4% e 60% da capacidade instalada respectivamente e estão produzindo 17% e 59% do que haviam previsto nos seus Planos de Negócios, respectivamente,

---

<sup>79</sup> O Seridó teve na cotonicultura uma importante atividade econômica e cooperativas que tiveram suas atividades encerradas a partir da crise do setor dos anos 1980, tais como a Cooperativa de Produtores de Algodão do Seridó (COPAS), que foi fundada em 1979 e chegou a reunir cerca de 600 associados, mas que enfrentou dificuldades financeiras, administrativas e técnicas, além da concorrência de outros estados e países e da praga do bicudo e falir. Outra cooperativa que também encerrou suas atividades foi a Cooperativa de Fiação e Tecelagem do Seridó (COFITEC), que foi criada em 1984 com o objetivo de agregar valor à produção algodoeira da região, mas que não conseguiu se manter no mercado devido à falta de capital de giro, à baixa qualidade dos fios e tecidos produzidos e à ausência de uma política de comercialização.

apresentando desempenho aquém do previsto e indicadores financeiros desfavoráveis. Por outro lado, as queijeiras Quixabinha e Caicó tem indicadores favoráveis. Estão operando com 75% da capacidade instalada cada uma e produzindo 103% e 102% do que haviam previsto nos seus Planos de Negócios, respectivamente. Tomando por base essa amostra os resultados não estão sendo satisfatórios.

O resultado voltado para a governança da COAFS aprimorada e sustentável está sendo perseguido cotidianamente com o suporte técnico dado às queijeiras e a construção de mercados para a produção, principalmente. No entanto, trata-se de um processo, que será acelerado quando toda a estrutura estiver operacional e cuja maturação demandará tempo, dado que a ampliação de mercados deverá ocorrer de forma paulatina. No momento da avaliação, o que pode ser destacado é que este processo está sendo construído de forma participativa e com um apurado senso de realidade por parte da COAFS, evitando incorrer em grandes riscos.

Quanto ao resultado de produtores da pecuária leiteira do entorno apoiados ele ocorre, dada a assistência técnica que é provida pela COAFS e aos seus processos continuados de comercialização. No entanto, ainda não ocorreu o processo de ampliação dos mercados de derivados de leite que possibilite a absorção de maiores volumes de produção pelas queijeiras associadas, estimulando a elevação da produção. Como consequência, o resultado relacionado à inserção da AF no mercado de lácteos ampliada não foi alcançado.

Sobre a organização dos produtores da COAFS fortalecida, trata-se de um processo em curso, mas é inegável que o Projeto Governo Cidadão trouxe avanços muito significativos a partir da estruturação da cooperativa e da criação de vínculos mais fortes com parcela dos seus cooperados. O processo de participação da COAFS no Projeto estreitou laços com seus associados ao se dar de forma transparente e participativa, em aliança com outras instituições como o Sindicato dos Trabalhadores Rurais e as Prefeituras da região.

Ademais, a infraestrutura apoiada está totalmente adequada às necessidades e se vincula com as acumulações anteriores e preparo dos beneficiários, que já atuavam na cadeia e detinham conhecimentos suficientes da tecnologia de produção, para funcionar sob as novas condições.

Em síntese, a nova estrutura é capaz de proporcionar melhoria da renda e acesso ao mercado com certificação, tendo sido adequadamente dimensionadas para oferecer alimentos sanitariamente certificados ao mercado, nos termos da legislação vigente. Contudo, ainda há pendências na entrega e instalações de equipamentos para as queijeiras de COAFs que precisam ser sanadas para o funcionamento completo do arranjo e que sua eficácia seja alcançada.

#### Eficiência

As operações realizadas no âmbito do arranjo ainda se encontram em fase inicial não dispondo de evidências para uma análise de indicadores relacionados à eficiência do arranjo.

Para apoiar o debate sobre a eficiência foram levantados elementos do desempenho econômico-financeiro em 4 queijeiras, cujos resultados indicaram que por se tratar da verticalização numa cadeia produtiva na qual as margens são muito estreitas, para se viabilizarem as agroindústrias precisam operar no limite da sua capacidade. O planejamento do arranjo foi feito para utilizar no mínimo com 93% da capacidade e, nestas condições, o investimento foi de R\$ 0,22 por litro de leite processado para uma receita líquida de R\$ 0,28 por litro de leite processado. As queijeiras que processam leite em volume compatível com sua capacidade são capazes de gerar renda incremental para os produtores proporcionar o retorno dos investimentos no período entre 2 e 4 anos. Apenas uma das queijeiras analisadas foi capaz de gerar renda incremental (da ordem de R\$ 2 mil ao mês), enquanto em todas as demais a renda incremental foi negativa. Aquelas que estão operando abaixo da capacidade não serão capazes de retornar os investimentos, no médio ou mesmo no longuíssimo prazo (100 anos).

Importante observar que a fase inicial da operacionalização das queijeiras coincide com o auge de uma crise do setor motivada pela importação de laticínios de países do Mercosul<sup>80</sup>, a elevação dos custos com insumos, a baixa demanda por laticínios no mercado interno e a falta de inserção de produtos brasileiros no mercado externo, por questões de qualidade, sanidade, logística e competitividade. Nesse contexto, há mais dificuldades para a estruturação do arranjo e apenas as queijeiras que operam com custos de produção adequados e construíram mercados diferenciados estão alcançando resultados. A relação da COAFS com os produtores titulares das queijeiras deverá ser acompanhada e assistida, apoiando a inserção dessa produção no mercado. As análises e dados sobre a eficiência das queijeiras são apresentados de forma detalhada no Apenso.

#### Sustentabilidade

O Projeto propiciou a qualificação e expansão dos sistemas produtivos da AF, com a incorporação de práticas de gestão profissional na COAFS e nas queijeiras. As capacidades de gestão e de atuação no mercado estão sendo construídas. A legislação estadual do queijo artesanal possibilitou a adequação da produção familiar às exigências sanitárias, induzindo mudanças positivas na produção leiteira e criando perspectivas para as queijeiras estruturadas se inserirem no mercado em condições sanitárias adequadas.

No entanto, o arranjo está sendo construído numa conjuntura de crise do setor, cuja superação irá requerer medidas para

---

<sup>80</sup> Nesse contexto se inserem as importações da Argentina, que aplica subsídios diretos à produção leiteira, gerando uma concorrência desleal com o produto nacional.

reduzir os custos com insumos de produção e a elevação da demanda por laticínios, por meio de acesso à diferentes mercados, promoção da qualidade e diversificação dos produtos. Ademais, para que a sustentabilidade seja alcançada as queijeiras precisarão operar no limite das suas capacidades.

#### 5.4.5.5. CONCLUSÕES

**C#1** O arranjo apoiado pelo Projeto Governo Cidadão com uma cooperativa (COAFS), cumprindo o papel de coordenação para uma rede de queijeiras contemplando unidades industriais e artesanais, com produção certificada para abastecer o mercado é uma concepção adequada para a realidade da região. A disponibilização dos suportes técnicos requeridos para a elaboração dos projetos técnicos, a implantação das obras, instalação de equipamentos e obtenção das certificações instrumentaliza a agricultura familiar para que possa atuar de forma qualificada numa cadeia na qual já se insere, sobretudo na produção primária, agregando valor. Esse processo, na forma como foi construído, possibilitou o desenvolvimento de capital humano dos envolvidos e do capital social das instituições, de modo que tenham a acumulação para dar os passos seguintes. Importante destacar que esses passos seguintes vão requerer novas habilidades e competências, que em parte ainda precisarão ser desenvolvidas. Por essas razões, o acompanhamento contínuo e o aporte de consultorias especializadas são relevantes para que o arranjo possa operar nos moldes em que foi preconizado.

O Projeto Governo Cidadão trouxe elementos relevantes para o desenvolvimento da agricultura familiar no Seridó tais como o fortalecimento do cooperativismo e a possibilidade da atuação qualificada na agregação de valor inserção no mercado, ao dispor de unidades industriais modernas e bem estruturadas. Essas condições, somadas ao suporte técnico são elementos essenciais para dotar o arranjo de boas condições para operar de forma exitosa na região. O sucesso desse modelo pode ser bastante relevante para que ele venha a ser ampliado e replicado em outras cadeias e territórios.

**C#2** Por ter concebido um arranjo em torno da pecuária leiteira bastante adequado aos desafios de desenvolvimento da região do Seridó o Projeto Governo Cidadão reúne todos os requisitos para liderar a estruturação de uma espécie de força-tarefa, em âmbito local, capaz de dar suporte para a COAFS colocar o arranjo com as queijeiras em operação. Neste sentido, pode ser pensada uma estrutura colegiada que reúna as instituições locais capazes de contribuir para o fortalecimento do projeto arranjo que atue em torno de uma agenda de trabalho construída de forma participativa, contendo o delineamento das principais iniciativas que se espera ver implementadas e assim, tornar o arranjo um instrumento capaz de contribuir para o desenvolvimento regional.

Em função dos investimentos realizados e do arranjo concebido o Governo do Estado possui as credenciais para liderar um processo participativo desse tipo, que inclua o conjunto de instituições públicas e privadas que atuam no Seridó, tais como prefeituras municipais, entidades de representação do comércio, Sebrae, Senar, agentes financeiros, representações de órgãos estaduais (como o IDIARN) e outros, para que atuando de forma coordenada em torno de uma agenda compartilhada de interesses convergentes, possam construir soluções que deem o suporte que a COAFS precisa para fazer funcionar seu arranjo com as queijeiras. A mobilização de forças em torno do arranjo pode contribuir para o seu fortalecimento, de modo que paulatinamente melhore as suas capacidades para enfrentar os desafios de fortalecer a produção da agricultura familiar para uma inserção qualificada no mercado.

**C#3** O Projeto Governo Cidadão foi efetivo em conceber um arranjo que assegurou o protagonismo dos beneficiários e se mostrou capaz de aproveitar adequadamente as acumulações e experiências, tanto dos agricultores familiares que possuíam tradição na produção de queijo, quanto da COAFS que estava se fortalecendo por atuar na comercialização da produção da AF, estimulando o desenvolvimento de suas capacidades de gestão já latentes. As condições proporcionadas pelo Acordo de Empréstimo para a estruturação do arranjo representaram um grande impulso para fortalecer as capacidades da AF e promover e aprofundar sua inserção qualificada na cadeia da pecuária leiteira.

A instrumentalização que foi proporcionada à agricultura familiar na região Seridó permite que ela passe a desempenhar um papel ainda mais decisivo na cadeia da pecuária leiteira. Podendo atuar no processamento da sua produção e na agregação de valor, enfrentando de forma mais organizada e qualificada os dilemas que se apresentam, certamente a agricultura familiar atuará mais decisivamente na eficientização dos processos de produção primária, com importantes incrementos de produtividade e na sanidade dos rebanhos.

**C#4** É muito importante que se tenha clareza de que as responsabilidades do Projeto Governo Cidadão em relação ao arranjo da COAFS com as queijeiras associadas ainda não se esgotaram, mesmo tendo havido a prestação de contas dos recursos recebidos, as pendências remanescentes requerem encaminhamentos, para os quais a disponibilidade de ajuda especializada será de grande valia. Independentemente da resolução das pendências que restam, a disponibilidade de suporte técnico para a COAFS é essencial para a completa operacionalização do arranjo e sua consolidação. As pendências atualmente existentes em termos da entrega de equipamentos e da titularidade de 3 queijeiras são relevantes pelos efeitos para o arranjo como um todo e requerem suporte jurídico especializado, para que possam ser devidamente enfrentados pela COAFS. O processo de implantação da infraestrutura da COAFS teve alguns percalços que a cooperativa conseguiu atuar em tempo e fazer as correções necessárias nos projetos técnicos para implantar as estruturas que necessitavam de forma adequada. No que concerne a implantação das queijeiras, alguns problemas foram relacionados a projetos técnicos e subsequente compra de equipamentos nem sempre

necessários para o funcionamento das queijeiras artesanais, mas isto não resultou de uma falha de concepção, mas sim de um fato superveniente que foi a promulgação da lei do queijo artesanal após a elaboração dos projetos. Essas questões podem ser consideradas de pequena monta. No entanto, neste momento em que se finaliza o processo de obtenção da certificação dos estabelecimentos, problemas mais importantes surgem, como a não entrega de equipamentos e a recusa em operar a queijeira e ameaça de judicialização em caso da transferência de titularidade, os quais nem sempre são de fácil resolução. Neste sentido é importante apoiar o arranjo para estabelecer as melhores soluções, bem como desenvolveram o capital humano e social que será fundamental para utilização na operacionalização do arranjo.

**C#5** O Projeto Governo Cidadão está desempenhando relevante papel para aumentar a sanidade dos alimentos, quer seja por propiciar as condições para que os derivados da cadeia láctea produzidos nas queijeiras atendam aos requisitos sanitários, quer seja por estimular os produtores fornecedores de leite para que cuidem de forma importante da sanidade dos seus rebanhos. Isto está acontecendo porque os produtores de leite percebem os problemas causados pela ordenha de animais que não estejam nas melhores condições de saúde e acabam atuando para monitorar e corrigir os problemas. Além disso, o aumento de unidades industriais procedendo a testagem de forma mais rotineira é fator indutor do maior controle por parte de todos os produtores fornecedores de leite.

É bem perceptível na região o aumento do número de produtores preocupados com a manutenção das condições sanitárias dos seus rebanhos, fazendo rotineiramente os testes nos animais e afastando da ordenha as vacas com mastite, além de acompanhar a ocorrência de brucelose e tuberculose. É justamente o controle dessas condições que assegura a possibilidade de utilização do leite cru diretamente na produção de queijos. A disseminação cada vez maior desses cuidados será responsável pela transformação do perfil produtivo da região, para a qual a contribuição das queijeiras será de grande relevância.

**C#6** Em visitas *in loco* e conversas com produtores rurais foi possível constatar adesão à ações de fortalecimento da pecuária leiteira foram visando melhorar diversos aspectos da cadeia, tais como o manejo adequado da alimentação do rebanho e o melhoramento genético pela via da inseminação artificial. Destaque-se que 7 produtores da COAFS receberam palma forrageira da Emparn e passaram a desempenhar um papel multiplicador, fazendo a redistribuição para outros associados. Por essa razão é muito relevante que essas ações sejam mantidas e ampliadas, pois em sinergia com o arranjo da COAFS com as queijeiras é possível ampliar a cobertura para um número maior de produtores.

As entrevistas realizadas com os agricultores familiares produtores de queijo revelaram que, como decorrência imediata das suas necessidades nas atividades da queijaria, as atenções se voltam para a melhoria da qualidade da matéria-prima que estão utilizando. Isto significa buscar alternativas que levem ao aumento da produção e da produtividade do rebanho, com práticas de manejo e melhoramento genético adequados. Neste contexto, é de fundamental importância que os agricultores familiares desfrutem de possibilidades de treinamentos e de acesso facilitado às tecnologias e inovações que contribuem para o alcance desses objetivos. Daí a necessidade de que se tenha uma visão integrada de todo o processo e que não seja descartada a possibilidade de estruturar um programa de fortalecimento da pecuária leiteira, com diversos componentes (sanidade, melhoramento genético, manejo do rebanho etc.), capaz de estar disponível aos produtores de forma simplificada, de maneira a consolidar os resultados já alcançados e assegurar as condições necessárias para o alcance dos demais.

**C#7** Ao patrocinar o arranjo da COAFS com as queijeiras associadas o Projeto Governo Cidadão desempenhou um forte papel indutor no aumento da sustentabilidade das práticas adotadas pela AF e na implementação de estratégias capazes de promover maior resiliência na produção pecuária.

Muitas constatações apresentadas corroboram a conclusão de que os produtores envolvidos no arranjo passaram a realizar práticas diferenciadas em relação a alimentação dos seus rebanhos, o que implicou imediatamente em realizar estratégias promotoras da preservação dos solos, das pastagens e dos recursos hídricos existentes nas propriedades. Além disso, nas unidades industriais são constatadas ações voltadas para o adequado manejo dos resíduos. Estes aspectos reforçam o papel significativo do projeto para a elevação do grau de resiliência e de adoção de práticas sustentáveis.

#### **APENSO – ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA DAS QUEIJEIRAS**

A análise econômico-financeira foi feita com base nos Planos de Negócio das 24 queijeiras integrantes do arranjo estruturado em torno da COAF, contempladas com financiamento para modernização e adequação sanitária pelo Projeto Governo Cidadão.

Nessa análise foram também coletados os dados da capacidade instalada de cada uma, das quantidades de produção projetadas para os cinco anos do Plano e do ano anterior ao Plano (“Sem Projeto”) e da quantidade de leite processado para atingir a quantidade de produção.

Com base nesses dados, foi possível calcular o valor investido por litro de leite de capacidade instalada e por litro de leite que seria processado de acordo com o Plano de Negócio, da receita líquida média por litro de leite de capacidade instalada e processado, a conseqüente comparação do valor investido x receita líquida por litro de leite processado e a TIR resultante do Plano de Negócio.

As vinte e quatro queijeiras foram planejadas para ter uma capacidade instalada de processamento de 30.000 litros de leite

diariamente, sendo doze delas com capacidade de 2.000 litros/dia (industriais) e doze de 500 litros/dia (artesanais). Nos cinco anos de operação propostos nos Planos de Negócios individuais, o conjunto de queijeiras produziram em média 10.167.248 litros de leite anualmente, equivalente a 27.855 litros diários (considerando 365 dias/ano). Nos cinco anos foram previstos produzir em média 1.034.390 kg de uma variedade de produtos, como queijo coalho, queijo manteiga, manteiga da terra e nata. A relação entre leite processado e produtos elaborados resultou na média de 9,8 litros de leite por quilograma de produto fabricado.

Na média das 24 queijeiras, a relação do valor do convênio com a capacidade instalada resultou em R\$ 0,19 por litro de leite de capacidade instalada. Já a receita líquida comparada com a capacidade instalada resultou em R\$ 0,24 por litro de leite de capacidade instalada. Ou seja, investiu-se R\$ 0,19 para obter R\$ 0,24 de receita líquida por litro de leite de capacidade instalada.

Porém, nem toda capacidade instalada está prevista de ser utilizada no período de cinco anos do Plano de Negócio. A capacidade instalada é de 30.000 litros diários e o planejamento é processar 27.855 litros diários e, nestas condições, o investimento por litro de leite processado é de R\$ 0,22 e a receita líquida por litro de leite processado é de R\$ 0,28. Ou seja, investiu-se R\$ 0,22 para obter R\$ 0,28 de receita líquida por litro de leite processado durante os cinco anos do Plano de Negócio.

Mais da metade das queijeiras apresentaram valor de investimento por litro de leite processado maior que a receita líquida projetada por litro de leite processado durante os cinco anos dos Planos de Negócios.

Na ausência de dados da produção “depois do projeto” de todas as 24 queijeiras, optou-se por realizar uma análise econômico-financeira de uma amostra de quatro queijeiras, para as quais foi realizada coleta dos dados necessários. Foi convencionado com a UGP que seriam analisadas as seguintes queijeiras: (i) JOSÉ CARLOS DANTAS COSTA - queijeira Quixabinha; (ii) José Lopes de Medeiros - queijeira Caicó; (iii) João Batista de Medeiros Simões - queijeira Caibreira; e (iv) Zacarias do Patrocínio - queijeira do ZACA.

Adicionalmente, foi disponibilizado o questionário aplicado à Queijeira José Fausto de Medeiros Neto - Queijeira do Fausto. Infelizmente, os dados coletados da queijeira do Fausto não estão coerentes e não puderam ser utilizados para qualquer análise econômico-financeira. Em 2020 foram utilizados 240.900 litros de leite para produzir 13.000 kg de produtos (queijo coalho e queijo manteiga), resultando em um índice de 18,5 litros de leite por kg de produto elaborado. Em 2021 foram utilizados 730.000 litros de leite para produzir 13.000 kg de produtos (queijo coalho e queijo manteiga), resultando em um índice de 56,2 litros de leite por kg de produto elaborado. Em 2022 o índice foi de 18,9 com média de 26,8 litros por kg de produto nos três anos. Isto é completamente incompatível com os dados do próprio Plano de Negócio desta queijeira, que utilizou um índice de 9,8 litros/kg.

A TABELA 22 resume os dados das quatro queijeiras analisadas comparando os dados ex-ante com os dados ex-post e a utilização da capacidade instalada.

TABELA 12 – RESULTADOS OBTIDOS PELAS 4 QUEIJEIRAS DA AMOSTRA COAFS

Queijeira	Capacidade (l/dia)	Renda Familiar (R\$/mês)	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	média
7-JC Dantas	2.000	ex-ante	14.683,32					14.683,32
7-JC Dantas	2.000	Plano Negócio	16.324,10	15.100,84	15.100,84	15.100,84	15.345,49	15.394,42
7-JC Dantas	2.000	ex-post	14.128,27	15.698,08	6.641,49			12.155,95
10-JL Medeiros	2.000	ex-ante	24.208,11					24.208,11
10-JL Medeiros	2.000	Plano Negócio	22.537,68	21.260,06	21.260,06	21.260,06	21.260,06	21.515,58
10-JL Medeiros	2.000	ex-post	26.222,69	31.501,18	25.592,75			27.772,21
9-JB Medeiros	2.000	ex-ante	65,82					65,82
9-JB Medeiros	2.000	Plano Negócio	10.495,34	9.752,44	9.752,44	9.752,44	9.752,44	9.901,02
9-JB Medeiros	2.000	ex-post	-944,20	-1.292,85	-2.585,70			-1.607,58
24-Zacarias	500	ex-ante	10.284,13					10.284,13
24-Zacarias	500	Plano Negócio	6.710,50	6.353,07	6.353,07	6.353,07	6.353,07	6.424,56
24-Zacarias	500	ex-post	-951,50	-1.573,72	-2.509,65			-1.678,29
<b>Média ponderada pela capac inst</b>								
Queijeiras		ex-ante	12.777,93					12.777,93
Queijeiras		Plano Negócio	15.703,00	14.677,42	14.677,42	14.677,42	14.752,69	14.897,59
Queijeiras		ex-post	12.051,96	14.003,99	8.929,58			11.661,85

### 5.4.3. APOIO À PECUÁRIA LEITEIRA

#### 5.4.3.1. CONTEXTO

O estado do Rio Grande do Norte enfrenta periodicamente desafios significativos, relacionados à pecuária leiteira devido à seca prolongada e aos problemas recorrentes de alimentação do rebanho. A escassez de recursos alimentares adequados para o gado, combinada com as condições climáticas adversas, impactam negativamente a produção de leite e a subsistência dos pecuaristas locais. Diante desse cenário, surgiu a necessidade de conceber uma iniciativa abrangente de

fortalecimento da pecuária leiteira, visando enfrentar os desafios dos agricultores e contribuir para o desenvolvimento sustentável do setor.

A intervenção na cadeia da pecuária leiteira foi planejada com base em estudo<sup>81</sup> feito no âmbito do Acordo de Empréstimo (AE) o qual elaborou diagnóstico e apresentou possibilidades de ações para fortalecer o arranjo produtivo da pecuária leiteira. A combinação entre proposições e capacidade de governo levou a formulação de ações que fosse capaz de incidir nas seguintes áreas: (i) melhoramento genético do rebanho; (ii) disseminar técnicas que permitissem mudar paradigmas em termos de melhoria da alimentação do rebanho em períodos de seca; (iii) superar as limitações do pequeno número de unidades processadoras de leite para ampliar a demanda pela produção; (iv) superar o déficit das pequenas unidades processadoras de leite em termos de infraestrutura adequada e tecnologia para melhorar a qualidade do produto e atender às demandas do mercado.

Considerados esses elementos foi concebido o Programa de Fortalecimento da Pecuária Leiteira, com ações estruturantes orientadas para enfrentar esses desafios de forma estratégica e eficaz. Estas ações estariam em sinergia com outras financiadas pelo AE direcionadas ao financiamento de unidades de processamento de leite (14 PINS) e de arranjos envolvendo cooperativas capazes de organizar o processo de comercialização (2 – COAFS e CAPESA) e queijeiras associadas (no total de 39) para a produção de derivados de leite. A melhoria dessas unidades processadoras seria fomentada pela modernização e capacitação, visando melhorar a qualidade e a competitividade do produto final.

O arranjo institucional estruturado para a implementação contou com o envolvimento da Empresa de Pesquisa Agropecuária do RN - Emparn, órgãos governamentais (SAPE, Emater e parcerias com prefeituras municipais), além de organizações da sociedade civil, principalmente vinculadas aos produtores. A estruturação desse arranjo visou promover a capacitação dos pecuaristas, a conscientização sobre práticas sustentáveis e a criação de um ambiente propício para o desenvolvimento da pecuária leiteira no RN.

#### **5.4.3.2. CONCEPÇÃO DO PROJETO**

O Projeto de Fortalecimento da Pecuária Leiteira no Rio Grande do Norte foi formulado como um esforço conjunto de órgãos estaduais (SAPE, Emparn, Emater), em parceria com prefeituras e outras instituições, para superar os desafios enfrentados pelos pecuaristas para melhorar sua produção de leite. Suas ações se voltaram, principalmente, para disseminar técnicas para a alimentação nos períodos secos e melhoramento genético do rebanho, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social das regiões de pecuária, como o Seridó e Potengi, dentre outras. Dadas suas características, esse projeto apresenta grande sinergia com outras iniciativas do Projeto voltadas ao financiamento de 14 unidades de processamento de leite (PINS), além dos 2 arranjos entre as cooperativas COAFS e CAPESA e 39 queijeiras associadas, que foram estruturadas para serem certificadas. As ações do Projeto incorporaram um novo componente, a certificação sanitária dos derivados de leite produzido nas unidades financiadas, constituindo um elemento importante para integração entre as ações de fortalecimento da cadeia financiadas pelo Projeto Governo Cidadão com a busca pelo aumento da sanidade do rebanho.

As principais ações realizadas visando o fortalecimento da cadeia da pecuária leiteira foram: (i) cursos de inseminação para técnicos e produtores regulares para disseminar esta técnica como forma de estimular o melhoramento genético do rebanho; (ii) implantação de 2 galpões de armazenamento de feno na Emparn, provendo a infraestrutura necessária para a distribuição de feno aos produtores; (iii) distribuição de sementes de palma forrageira para disseminar o plantio desse alimento volumoso adaptado às condições locais; (iv) produção de silagem para disseminar a técnica e suprir demandas de alimentação em períodos secos; (v) compra e distribuição de tanques de resfriamento de leite e veículos para melhorar a logística e, conseqüentemente, a qualidade da produção.

Para uma avaliação adequada dessas ações é importante fazer uma análise do seu histórico, da sua concepção e de como se estruturaram, possibilitando aprofundar a compreensão sobre a sua execução.

Os investimentos do Projeto, num total de R\$ 10.975 mil (US\$ 2,07 milhões) tiveram a seguinte composição: (i) em Aquisição de equipamentos, máquinas agrícolas e veículos – R\$ 6.070 mil; (ii) em Aquisição de material permanente – R\$ 1.350 mil; (iii) em Aquisição de material de inseminação, de laboratório e estruturação nutricional – R\$ 1.365 mil; (iv) na Contratação de empresa para prestação de serviços - R\$ 1.730 mil; e (v) na aquisição de Animais – R\$ 460 mil

#### **5.4.3.3. AVALIAÇÃO**

Neste caso, a TdM evidencia que o fortalecimento da pecuária leiteira teve sua concepção baseada em princípios, relacionadas à escassez de recursos alimentares adequados para o gado, seca prolongada e aos problemas recorrentes de alimentação para o rebanho, carência de animais geneticamente melhorados e necessidade de mudança de paradigmas em termos de melhoria da alimentação do rebanho (o feno, a silagem e a palma forrageira ainda são de uso pouco disseminado junto aos pecuaristas), o mercado consumidor que se ressentiu de produtos com qualidade e padronização, além de o estado do Rio Grande do Norte possuir um número relativamente pequeno de unidades demandadoras de leite para processamento (o que é um fator que inibe a demanda) e, por fim, o déficit das pequenas unidades processadoras em termos de infraestrutura e condições sanitárias.

<sup>81</sup> Estudo denominado "Diagnóstico e Planejamento Estratégico para o Desenvolvimento de Atividades Produtivas Agrícolas do Rio Grande do Norte" elaborado em 2015, contendo a análise de 5 cadeias produtivas (cajucultura, fruticultura, leite e derivados, ovinocaprinocultura e piscicultura), abrangendo 8 territórios do RN.

Por meio de um conjunto articulado de atividades (produtos), quais sejam: (i) a promoção de cursos de inseminação para técnicos e produtores; (ii) implantação de 2 galpões de armazenamento de feno, para estruturar adequadamente a EMPARN; (iii) distribuição de sementes de palma forrageira aos produtores; (iv) produção de feno e silagem para venda subsidiada aos produtores credenciados; (v) articulação com as compras institucionais para a inserção da aquisição de leite e derivados na sua pauta; (vi) participação das cooperativas COAFS e CAPESA no Programa Leite Mais Saudável (PMLS) do MAPA; (vii) ampliação e intensificação do processo de certificação sanitária envolvendo os rebanhos (em termos de monitoramento da brucelose e tuberculose), bem como da produção de leite e derivados; e, (viii) a oferta de suporte do governo do estado mediante apoio logístico na forma de tanques de resfriamento de leite e veículos.

O que se espera é que tendo por base os princípios (premissas) estabelecidos e realizando as atividades previstas, seja possível alcançar determinados resultados, quais sejam: (i) produtores e técnicos em inseminação artificial treinados; (ii) pequenas unidades de processamento estruturadas e certificadas; (iii) leite e derivados inseridos no processo de compra institucional; (iv) estações experimentais da Emparn estruturadas; (v) genética do rebanho melhorada; (vi) alimentação do rebanho melhorada; (vii) novas fontes de recursos viabilizadas; (viii) rentabilidade dos sistemas pecuários do RN ampliadas. Esse conjunto de resultados deve contribuir para alcançar os impactos preconizados relacionados ao aumento da importância da pecuária leiteira no contexto econômico do RN, melhoria das condições de competitividade dos pecuaristas nos mercados, alteração dos paradigmas de alimentação animal vigentes no RN (maior uso da silagem, feno e palma forrageira), disponibilização de produtos de qualidade padronizados no mercado para o consumidor, promoção do desenvolvimento regional com base no fortalecimento da pecuária leiteira e aumento da geração de trabalho e renda na cadeia produtiva.

#### RELEVÂNCIA E PERTINÊNCIA

Em termos de relevância e pertinência do projeto pode-se destacar seu alinhamento com políticas públicas de desenvolvimento de algumas regiões que tem na pecuária leiteira uma atividade econômica relevante. De acordo com dados do Censo Agropecuário 2017 do IBGE o Rio Grande do Norte possui 15.488 estabelecimentos agropecuários que produzem leite, ocupando uma área de mais de 1 milhão de hectares e empregando cerca de 48 mil pessoas, com um rebanho de 1,2 milhão de cabeças de bovinos e 230 mil de caprinos. De acordo com dados da Pesquisa Pecuária Municipal do IBGE, o volume de leite produzido no RN aumentou 14,78% entre 2017 e 2018, passando de 239 milhões para 279 milhões de litros. Em 2019, a produção foi de 287 milhões de litros, gerando uma receita de mais de R\$ 450 milhões.

Esses dados denotam a relevância de oferecer apoios concretos à atividade para que seja capaz de contribuir para o fortalecimento das ações de desenvolvimento nas regiões de incidência, principalmente aquelas em que o Projeto Governo Cidadão financiou unidades de processamento. O protagonismo e as perspectivas da agricultura familiar na cadeia foram assegurados pela concepção e abordagem do Projeto, bem como na sua forma de adaptação aos contextos produtivos, ambientais e sociais dos locais de atuação, direcionando os instrumentos de acordo com a cultura, possibilidades e apoios estabelecidos nos arranjos de atuação (participação das prefeituras, entidades de representação de produtores e outros). Os serviços estaduais de pesquisa, extensão e defesa animal atuaram no apoio aos produtores, de modo que as técnicas que se pretendeu disseminar atingissem o maior número de produtores possível.

#### EFICÁCIA

Em termos de análise da eficácia deve ser considerado que os investimentos do Projeto Governo Cidadão totalizaram R\$ 10.975 mil voltados para contar com infraestrutura e disponibilidade de alimentos, consistindo mais especificamente em: (i) instalação de unidades de produção e armazenamento de feno na EMPARN; (ii) produção de raquetes de palma para multiplicação na EMPARN; (iii) aluguel de equipamento para silagem pela Emater; (iv) instalação de tanques de refrigeração de leite cru. Para cada uma dessas 4 “linhas de ação” foram estabelecidos resultados (de curto prazo, imediatos e intermediários), de modo a resultar no aumento das vendas dos produtores beneficiados para o Programa do Leite Potiguar (PLP)<sup>82</sup>. O QUADRO 06 a seguir sintetiza os indicadores adotados para expressar os resultados.

Para este processo de avaliação e construção do BCR foi elaborada uma Teoria da Mudança que, para além das questões de melhoria da alimentação do rebanho (feno, palma e silagem), recepção e conservação do leite (tanques), preconiza o monitoramento de outros resultados, que estariam na esfera de controle do Programa.

A principal limitação, como ficará evidenciado nas análises dessa dimensão, se referem a inexistência de uma sistemática de monitoramento estruturada que seja capaz de apresentar dados de execução para todos os resultados estabelecidos, o que restringe a avaliação, principalmente, à aspectos qualitativos. Foram fornecidos dados referentes a alguns resultados alcançados pelo Projeto, mas os documentos disponibilizados apresentam poucos indicadores de metas que deveriam ser alcançados, limitando as análises qualitativas.

Essa Teoria da Mudança construída estabeleceu como um dos resultados a “alimentação do rebanho melhorada”, o que foi proporcionado pelos investimentos feitos e pelas linhas de ação em termos da disseminação do uso de feno, palma e silagem. Os resultados alcançados indicam quantidades significativas de animais beneficiados (oscilando entre um mínimo de 2.708 até 8.142 animais).

<sup>82</sup> O Programa do Leite Potiguar (PLP) consiste na compra de leite, preferencialmente produzido pela agricultura familiar (AF), para distribuição gratuita para famílias carentes, que é realizado pela Secretaria do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social (SETHAS).

**QUADRO 06 - SÍNTESE DOS INDICADORES ADOTADOS E ALCANÇADOS POR TIPO DE RESULTADOS PARA O PROGRAMA DE FORTALECIMENTO DA PECUÁRIA LEITEIRA**

Resultados	Indicadores			
	Feno	Palma	Silagem	Tanques
<b>imediatos</b>	Feno produzido e vendido - 42.340 fardos	Nº de produtores que receberam palma - 2.748	Nº de produtores que aderiram - 1.761	Nº de grupos que aderiram - 50 (meta = 50)
<b>De curto-prazo</b>	Nº de produtores atingido - 4.244 (média de 707/ano)	Nº de hectares estabelecido - 439	Quantidade de silagem produzida - 66.489 ton	Nº de produtores beneficiados - 292
<b>intermediários</b>	Nº de animais beneficiados por ano - 2.708	Nº de animais que se beneficiam da palma - 8.142	Nº de animais beneficiados por ano - 5.280	Litros de leite refrigerados nos tanques - 17.100 (meta = 75.000)

No entanto, esses dados devem ser vistos com reservas, pois trata-se de estimativas, que consideram o volume de feno destinado para os animais, a área de produção de palma ou a capacidade de produção dos equipamentos de silagem. Para maior confiabilidade seria desejável contar com um sistema de monitoramento junto aos beneficiários, que possibilitasse a validação desses resultados. Além do que foi alcançado, os tipos de tecnologias que o Programa buscou disseminar estavam plenamente adequados às necessidades dos produtores em termos de alimentação do rebanho e de seu manejo, vinculando-se com suas acumulações. Neste sentido, cabe registrar a necessidade de ajustes regionais dado, por exemplo, que a utilização de feno não faz parte da cultura pecuária da região Seridó, pois os produtores consideram sua produção ou aquisição onerosa e com baixa qualidade (alguns produtores entrevistados destacam que é mais adaptada aos equinos). No entanto, nas entrevistas realizadas com produtores foi possível identificar o intercâmbio de raquetes de palma para plantio como uma prática cada vez mais disseminada. Os produtores estão desenvolvendo uma cultura de observar os trechos com maior acúmulo de umidade em seus estabelecimentos para fazerem o plantio da palma.

Outros resultados convergentes diziam respeito à “genética do rebanho melhorada” e a “produtores e técnicos treinados em inseminação artificial”. Isso foi feito com base em ações como: palestra da Embrapa sobre melhoramento genético de caprinos leiteiros; distribuição de kits de inseminação artificial aos produtores, aquisição e utilização de 150 doses de sêmen congelado (de animais das raças Saanen, Anglo Nubiano, Toggenburg); 23 cursos para 309 agricultores familiares treinados e aptos a executarem a técnica da inseminação; curso de ultrassonografia em reprodução de bovinos (para 10 médicos veterinários do RN). Há que se destacar que a disseminação da inseminação artificial enfrentou problemas burocráticos, com descompasso na disponibilidade e entrega dos materiais necessários, causados por atrasos nas licitações. Os cursos foram iniciados pela EMPARN e Emater diretamente nos territórios, na espera para que o Centro de Formação de Inseminadores entrasse em funcionamento. O primeiro curso aberto aos produtores realizado no Centro ocorreu apenas em agosto/setembro de 2023, quando foi possível combinar a disponibilidade da estrutura, profissional e material. Agora deverá ser estabelecida uma programação de cursos no Centro com periodicidade mensal, dada a grande receptividade obtida junto aos produtores. Este é o primeiro Centro de Formação de Inseminadores do estado, que historicamente só contou com cursos pontuais e oferecidos por empresas privadas. Em caso de necessidade o interessado precisava procurar o curso em outro estado. Uma vez que essas tecnologias sejam incorporadas aos sistemas produtivos os benefícios proporcionados aos produtores serão significativos com os animais resultando em mais renda, o aumento da produção leiteira facilitando o acesso ao mercado, dentre outros incrementos proporcionados.

Foi estabelecido resultado vinculado à “Estações experimentais da EMPARN estruturadas”, o que ocorreu mediante a Reforma do Centro de Formação de Inseminadores, em São Gonçalo do Amarante, a construção de 2 galpões de armazenamento de feno (na Unidade Experimental da EMPARN de Ipangaçu) e a construção de um centro de manejo de matrizes e um centro de manejo de reprodutores (em Cruzeta/RN).

O resultado sobre “Novas fontes de recursos viabilizadas” foi alcançado mediante a obtenção de renda direta pela EMPARN, a partir da estruturação da venda de feno aos produtores, bem como pela celebração de convênio com a SUDENE para execução do projeto “Estruturação, manutenção e ampliação de unidades multiplicadoras de raquetes-semente de palma forrageira com variedades tolerantes a cochonilha-do-carmim no RN”, que aportou recursos para serem aplicados na finalidade do Programa.

O resultado relacionado à “Pequenas unidades de processamento estruturadas e certificadas” está ancorado no processo de certificação das 39 queijeiras, vinculadas aos arranjos das cooperativas COAFS (24 queijeiras) e CAPESA (15 queijeiras). Os levantamentos de campo feitos para esta avaliação indicaram que, apenas 13 dentre as 39 queijeiras possuem registro do estabelecimento (33%), o que significa que projeto não pode ser considerado eficaz no alcance da meta estabelecida de

60% dos empreendimentos certificados. Dados da UES/SAPE e Idiam apontaram para 29 unidades em funcionamento e 18 delas devidamente registradas<sup>83</sup>. Independente da informação considerada, há segurança em afirmar que, neste aspecto, a eficácia é inferior a 50%, indicando a necessidade de empreender maiores esforços para avançar, tais como a integração com ações previstas no âmbito do Programa Mais Mercados, de modo a que um número maior de queijeiras possa contar com registro e certificação para seus produtos

O resultado “Leite e derivados inseridos na compra institucional” pode ser considerado alcançado, dadas as aquisições realizadas pelo Programa Leite Potiguar, além de outras ações de aquisição de leite e derivados da AF pela alimentação escolar e outras iniciativas do Mais Mercados.

Com relação à meta de ampliar em 75 mil litros diários, a capacidade de resfriamento de leite dos produtores do estado, por meio, da disponibilização de 50 tanques de resfriamento de leite para uso comunitário, colaborando com a melhoria da qualidade do leite, o projeto foi eficaz ao identificar, fomentar a adesão de produtores e distribuir as 50 unidades, conforme previsto. No entanto, não houve eficácia em termos da quantidade de leite coletada por esses tanques, de apenas 23% em relação à meta estabelecida. Isso ocorre dada a quantidade significativa de tanques sem funcionamento (19 ou 38%), além dos baixos volumes de captação dos tanques em funcionamento (de apenas 37% da capacidade total), indicando a necessidade de medidas que melhorem a captação de leite por esses tanques.

Por fim, o resultado “Rentabilidade dos sistemas pecuários ampliada”, cujo alcance se dá pelos produtores na medida em que adotem a combinação adequada das diversas ações no seu rebanho, de forma a aumentar o desempenho produtivo, não pode ser aferida com os dados disponíveis.

Em síntese, é possível destacar que o principal gargalo observado na execução do Projeto de Fortalecimento da Pecuária Leiteira residiu no ajuste do seu cronograma de execução, impactado pela estiagem prolongada e pela pandemia, além dos problemas com as licitações, uma vez que a inseminação envolvia um conjunto diversificado de equipamentos e insumos, os quais não tiveram suas aquisições concluídas em tempo. O atraso na construção das queijeiras também não teve sincronidade com a disponibilidade de feno e silagem. Em termos de oportunidades foi possível observar que a operacionalização das queijeiras irá gerar demandas sobre a produção de leite, demandando maior inserção dos produtores nas linhas de ação estabelecidas para o projeto.

#### EFICIÊNCIA

Com respeito a eficiência é possível afirmar que os recursos (financeiros e técnicos) mobilizados neste projeto estão contribuindo para mudanças estruturais no modo de produção de leite pela agricultura familiar, com maior utilização das técnicas que se quer disseminar. Consideradas os investimentos específicos em cada uma das técnicas de melhoria de alimentação do rebanho e a quantidade de animais beneficiados, a fenação é a mais onerosa, com um custo de R\$ 291/cabeça-ano, enquanto a silagem representou um investimento de R\$ 194/cabeça-ano e a palma a melhor relação de R\$ 166/cabeça-ano. Esses investimentos serão diluídos ao longo da “vida útil” inerente a cada um deles. Em termos qualitativos, a percepção é de que o Projeto foi capaz de alcançar resultados superiores ao previsto, com mudanças perceptíveis na cultura dos produtores tanto em termos da alimentação quanto da inseminação artificial.

#### SUSTENTABILIDADE

Para que esta articulação de ações se torne efetiva nas regiões pecuárias, é preciso que a assistência técnica e extensão rural (ATER) desempenhe o papel de eixo articulador, atuando junto aos produtores e instituições locais como animadora e coordenadora de uma rede capaz de tornar disponível o conhecimento e outros insumos, necessários ao processo, como sementes de palma, feno, silagem e material de inseminação.

Na concepção original, a sustentabilidade de todas essas ações seria possível, mediante a participação das duas cooperativas ancoras no Programa Mais Leite Saudável (PMLS), operacionalizado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), que visa incentivar a melhoria da qualidade e da produtividade do leite brasileiro. O PMLS permite que até 50% do valor dos créditos presumidos do PIS/Pasep e da Cofins<sup>84</sup> das cooperativas de leite participantes sejam utilizados em projetos que beneficiem os seus produtores de leite fornecedores<sup>85</sup>. Desta forma, também haveria uma fonte de recursos para alimentar as ações do Projeto, fechando o ciclo da sua sustentabilidade econômica.

Em termos de sustentabilidade é possível afirmar que o projeto de fortalecimento da pecuária leiteira incide diretamente sobre a qualificação dos sistemas de produção da agricultura familiar, incorporando práticas de produção mais adequadas às condições do RN. Nas visitas *in loco* em propriedades e nas conversas realizadas com produtores ficou evidenciado que, a forma direta de contato dos extensionistas da Emater e executores do Projeto com os produtores estimulou a adesão à determinadas práticas, despertando o interesse e gerando demanda que parece crescente. Ainda que o número de beneficiários das ações seja relativamente limitado, devem ser pensadas estratégias para sua manutenção e ampliação paulatina da cobertura, o que será de grande valia para aprofundar os aprimoramentos que o projeto promove na cadeia. As visitas *in loco* e as entrevistas realizadas com produtores permitiram identificar que o projeto apresenta grande potencial

<sup>83</sup> A divergência de dados pode ser atribuída a diversos fatores, desde a dinâmica da atividade com mudanças na operação das queijeiras, ou a definição de certificação, considerando que esta pode se referir ao estabelecimento e os produtos elaborados.

<sup>84</sup> Tributos federais incidentes sobre a receita bruta das empresas.

<sup>85</sup> Informações sobre o PMLS estão disponíveis em: [Programa Mais Leite Saudável - PMLS — Ministério da Agricultura e Pecuária \(www.gov.br\)](http://Programa Mais Leite Saudável - PMLS — Ministério da Agricultura e Pecuária (www.gov.br))

para ser desenvolvido nas regiões com incidência das unidades processadoras financiadas pelo Projeto Governo Cidadão, na medida em que estimula os produtores do entorno a buscarem mecanismos de melhoria de sua produção e produtividade. O projeto disponibiliza aportes concretos para fortalecer potencialidades da pecuária leiteira, melhorando a sustentabilidade ambiental da produção e aumentando a sua resiliência a choques climáticos (adoção de cultivos forrageiros irrigados e de produção de silagem etc.)

#### 5.4.3.4 CONCLUSÕES

**#C1** - O projeto de fortalecimento da pecuária leiteira tem uma concepção bastante abrangente e integrada de ações incidentes sobre aspectos relevantes, sendo um instrumento de grande valia para promover as mudanças que a pecuária leiteira do RN necessita. Dada a importância que o Projeto pode vir a assumir seria desejável que fosse concebido na forma de um programa com identidade própria e outros atributos que permitissem sua maior disseminação pelas regiões produtoras junto a todos os agentes envolvidos na cadeia, de modo que possa ser reconhecido e valorizado pelos produtores.

**#C2** - Dado que a sua configuração enseja a necessidade da participação de múltiplas instituições, seria relevante que o projeto fosse regulamentado na forma de um programa no âmbito do governo do estado, mediante a expedição de um documento legal (Decreto), contendo a definição de diretrizes finalidades e objetivos, bem como estabelecendo quais devem ser os órgãos participantes, suas atribuições na execução do programa, a forma de realização e acesso por parte dos produtores, dentre outros atributos relevantes para a estruturação de uma ação governamental de caráter intersetorial, como o programa deve ser. Além disso, outros órgãos e instituições que não estão vinculados ao governo do estado, tais como o Sebrae, o Senar e agentes financeiros, devem ser chamados à participação, de modo a fortalecer sua institucionalidade e ampliar as possibilidades de prestação de serviço aos agricultores familiares e a cadeia produtiva da pecuária leiteira de modo geral. A criação de um comitê de gestão participativo entre os principais órgãos executivos, bem como a constituição de um comitê consultivo poderiam ser criados, visando estabelecer mecanismos fluidos de participação, gerando sinergias na construção de soluções para a cadeia.

**#C3** - Uma das debilidades identificadas na execução do Projeto se refere ao estabelecimento de uma sistemática para o seu monitoramento e avaliação periódica. Nesse contexto, seria de grande valia a identificação dos indicadores que serão utilizados neste processo de monitoramento, além de um sistema que facilite a coleta, sistematização e disponibilização dos dados para as instituições participantes, bem como a construção de uma linha de base que possibilite uma melhor avaliação dos seus resultados, periodicamente.

#### 5.4.4. OUTROS PROJETOS ESTRUTURANTES DE APOIO AOS ARRANJOS PRODUTIVOS

O Projeto realizou no Componente 1 – Subcomponente 1.1. investimentos em projetos estruturantes em setores importantes para alavancar o desenvolvimento sustentável das regiões atendidas. Foram investidos: (i) Rodovias - R\$ 345,7 milhões (US\$ 63,6 milhões); (ii) Saneamento – R\$ 94,6 milhões (US\$ 19,5 milhões); (iii) Recursos Hídricos: R\$ 34,0 milhões (US\$ 6,3 milhões); (iv) Projetos Estruturantes para a Inclusão Produtiva – Sistema de Monitoramento Climático - R\$ 5,08 milhões (US\$ 985 mil); Projeto de Apoio à Pecuária Leiteira – R\$ 11,70 milhões (US\$ 2,32 milhões); (v) Parque Científico e Tecnológico – R\$ 5,42 milhões (US\$ 980 mil). Outros investimentos de suporte somaram R\$ 15,74 milhões (US\$ 2,88 milhões) e incluem ações difusas dentro do contexto da Agricultura Familiar<sup>86</sup>, incluindo gastos com serviços/bens/consultorias para os Programas Mais Mercados e PECAFES/RN.

##### 5.4.4.1. SISTEMA DE MONITORAMENTO CLIMÁTICO

###### CONTEXTO<sup>87</sup>

A rede pluviométrica no RN começou a ser instalada de forma sistemática a partir de 1910 pelo IFOCS (Instituto de Fomento de Obras Contra Seca). A partir da década de 1960 a SUDENE encampou a essa rede de pluviômetros e a ampliou significativamente. Em 1991, com a implementação do Programa de Monitoramento de Tempo e Clima e Recursos Hídricos para o Nordeste (através de convênios entre os estados da Região Nordeste e o Ministério de Ciências e Tecnologia – MCT), o gerenciamento, ampliação e manutenção da rede pluviométrica ficou a cargo da EMPARN que, em parceria com a SUDENE, ampliou a referida rede pluviométrica.

Os padrões estabelecidos pela OMM (Organização Mundial da Meteorologia) indicam um pluviômetro para cada 600 km<sup>2</sup>. No RN a rede pluviométrica estadual apresentava em 2016, uma distribuição espacial média de 275 km<sup>2</sup> para cada pluviômetro, portanto, dentro dos parâmetros mínimos estabelecidos.

Em termos de equipamentos de coleta de dados meteorológico automáticos, a EMPARN possuía (2016) uma rede composta por 8 estações, instaladas nos municípios de Natal, Pamamirim, Pedro Avelino, Caicó, São Miguel, Santa Cruz, Santana do Matos e Açu. Essas estações estavam equipadas com diversos sensores meteorológicos como, temperatura, umidade do ar, pressão atmosférica, vento (direção e velocidade), radiação solar, temperatura do solo, e umidade do solo.

A transmissão dos dados era feita por sistema GPRS (telefonia celular), através de *modem*. Como o estado possui 19 microrregiões, segundo o IBGE - para um bom monitoramento dessas microrregiões seria necessária a instalação de pelo menos duas estações automáticas de coleta de dados meteorológicos em cada uma delas, a fim de melhorar o conhecimento

<sup>86</sup> Abastecimento de água em comunidades rurais, edificações em comunidades rurais, dessalinizadores, poços artesianos, obras gerais em comunidades rurais, usinas fotovoltaicas em comunidades rurais e outros 18 itens. Os gastos incluem fornecimento de cestas básicas durante a pandemia da COVID (US\$ 580 mil),

<sup>87</sup> Conforme informações constantes do relatório técnico denominado: Ampliação e modernização do monitoramento hidrometeorológico, climático e agrometeorológico do Rio Grande do Norte AMMHCA\_RN – Emparn 2016.

do comportamento climático, potencialidades agrícolas, turísticas, hídricas.

#### IMPLEMENTAÇÃO

A iniciativa consistiu na implantação de uma rede de equipamentos estrategicamente instalados para monitorar variáveis meteorológicas, visando aprimorar a capacidade do Estado de prever e responder a eventos climáticos extremos, bem como contribuir para a adaptação da agricultura às mudanças climáticas, permitindo decisões mais informadas e estratégicas em relação às práticas agrícolas. O Sistema de Monitoramento Climático (SMC) é um projeto da Empresa de Pesquisa Agropecuária do Rio Grande do Norte (Emparn), que ampliou e modernizou o monitoramento hidrometeorológico, climático e agrometeorológico no RN.

A implantação do novo Sistema de Monitoramento Climático visou melhorar a infraestrutura física, com a implantação de equipamentos modernos para medição e transmissão das informações coletadas de forma automática, ampliando a rede existente.

O Projeto investiu R\$ 5,08 milhões (US\$ 985 mil) na modernização da rede pluviométrica, tendo sido implantados 100 postos pluviométricos automáticos, conhecidos como telepluviômetros, onde as medições e transmissões dos dados de chuva, temperatura e umidade são feitas de forma automática. Dessa forma, foram estruturadas 100 Estações meteorológicas. Os dados coletados são transmitidos *online* para o servidor da Emparn, onde são processados e disponibilizados para a população e gestores públicos. O objetivo do SMC é fornecer informações confiáveis e atualizadas sobre o clima e o tempo no RN, auxiliando na tomada de decisões sobre a agricultura e a pecuária, principalmente, mas que se presta a um conjunto amplo de áreas, como defesa civil, turismo e outras.

Também foram instaladas 15 plataformas que coletam dados de chuva, umidade do ar, temperatura, radiação, vento, pressão atmosférica e umidade do solo. Para realizar o processamento e transmissão dos dados foram instalados 15 Clusters Computacionais, Servidores de Aplicação, Estações de Trabalho e Grupo Gerador.

A infraestrutura de TI contemplou o desenvolvimento de Sistemas em 04 módulos: 1) Hidrometeorológico; 2) Tempo e Clima; 3) Zoneamento de Risco Climático; e 4) Agrometeorológico.

O novo sistema é mais estável e possibilita o acesso a informações com maior frequência. Além disso, os equipamentos automáticos monitoram um número maior de variáveis, o que permite a obtenção de dados mais elaborados e complexos. Com esse Sistema de Monitoramento é possível monitorar os 167 municípios do estado, durante as 24 horas do dia, de forma *on-line*, pelo envio dos dados dos telepluviômetros e PCDs. Isso possibilita que além da disponibilização de boletins diários de chuvas, em todos os dias da semana, sejam produzidas informações qualificadas de umidade do solo, previsão de ocorrência de veranicos, e outras informações para um Zoneamento Edafoclimático e de Risco Climático. Também é feito um Zoneamento de culturas agrícolas para 3 tipos de solos e 3 probabilidades de colheitas (60%, 70% e 80%) para diversas culturas (11), com ênfase nas culturas de sequeiro, o que possibilitará planejar, definir e agilizar com mais eficiência as atividades de manejo produtivo.

A disponibilidade dessas informações busca contribuir para assegurar melhores condições de competitividade dos arranjos produtivos, fortalecer os Sistemas Locais e Regionais de Inovação, além de promover as ações de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I), reforçar a infraestrutura instalada de PD&I necessária ao processo de geração, adaptação e difusão do conhecimento tecnológico com vistas à inovação e à competitividade.

Os principais usuários atuais são institucionais. As informações geradas pelo Sistema são utilizadas pela Agência Nacional de Águas (ANA), na coordenação do monitoramento de secas no país - "Sistema de Monitoramento de Secas da ANA", que fornece informações atualizadas sobre as condições de seca em todo o território brasileiro, se constituindo em ferramenta importante para permitir uma resposta mais eficaz às condições climáticas adversas no território. Outro usuário institucional é a Defesa Civil, para a informação sobre eventos extremos.

O modelo de clima, apesar de estar funcionando não está operacional no Sistema. Parte do módulo de previsão climática ainda não está automatizado pois, devido ao atraso na entrega do *cluster* computacional, houve atraso na elaboração das simulações que são necessárias para estruturar o modelo e colocá-lo à disposição. Essa modelagem vem sendo feita e deverá ser disponibilizada em breve, fornecendo informações que são necessárias para serem utilizadas em outros aplicativos vinculados ao modelo agrometeorológico, como o zoneamento edafoclimático e de risco climático.

O módulo final de monitoramento agrometeorológico, também chamado de agricultura de precisão, está operacional, mas não está disponível também, devendo entrar em operação em breve.

Como todos os sistemas que operam com a transmissão de dados este sistema de monitoramento agrometeorológico também sofreu dos problemas de conectividade com estações espalhadas pelo interior do estado com redes que apresentam muitos problemas.

#### RECOMENDAÇÕES

- **Manutenção:** demandar à Emparn que estruture um projeto básico para avaliar os custos e formas de contar com uma equipe fixa capaz de realizar a manutenção de campo de forma preventiva sem permitir que os problemas de manutenção do sistema se acumulem. Uma equipe própria faria isso de forma ágil mantendo os parâmetros de eficiência de previsão do tempo entre 50 e 60% o que é um parâmetro bastante compatível inclusive em nível Internacional. O custo de uma equipe própria seria bastante inferior há uma terceirização desses serviços.
- **Modernização:** demandar à Emparn que estruture um projeto básico para realizar a troca de alguns equipamentos que

transmitem dados e que são de uso exclusivo. Essas mudanças irão consistir na modernização pela via da substituição de equipamentos exclusivos modems mais PCD para processamento por equipamentos de tecnologia mais avançados do tipo do Cemaden. A mudança constante de 3G para 4G tornam ainda mais complexa a mudança a transmissão de dados, o que sugere a necessidade de adquirir novos equipamentos com novas tecnologias mais simples e mais seguras. Esses custos não seriam elevados.

Uma vez concluída a implantação devem ser estudadas possibilidades de desenvolver interfaces amigáveis e aplicativos capazes de disponibilizar informações de interesse para a população em geral e para os agricultores em particular, conferindo maior utilização para os dados hidrometeorológicos que o Sistema é capaz de gerar em prol da agricultura.

A 21ª. Missão do Banco propôs que a EMPARN propusesse formas de melhorar: (i) a integração com os serviços de apoio ao pequeno agricultor; (ii) o alcance da informação para a agricultura familiar, e que em projetos subsequentes de desenvolvimento do Sistema implemente ações que visem a integração dos serviços agrometeorológicos com outros serviços à agricultura, assim como o tratamento e divulgação da informação gerada para uso corrente dos agricultores familiares.

#### **5.4.4.2. PROGRAMA MAIS MERCADOS**

O Programa Mais Mercados é a principal iniciativa do Governo do Estado para promover para ampliar o acesso qualificado dos produtos da agricultura familiar (AF) aos mercados privados, priorizando os circuitos curtos ou de proximidade, além do *fair trade* e mercados convencionais. São considerados todos os instrumentos que integram as ações de mercado, tais como o Mercado da Agricultura Familiar (anteriormente denominado como Central de Comercialização da Agricultura Familiar e Economia Solidária - CECAFES). Por se tratar de uma iniciativa em estágio inicial de implementação, o texto limita-se a apresentar seu contexto, principais componentes e elaborar recomendações para sua continuidade. A ênfase desta seção está posta na importância que o Programa Mais Mercados pode assumir para a sustentabilidade das ações de inclusão produtiva financiadas pelo Projeto Governo Cidadão.

O programa foi instituído pelo Decreto nº 32.509, de 20 de março de 2023, tendo sido denominado como Programa Estadual de Apoio ao Acesso a Mercados Privados pela Agricultura Familiar – Mais Mercados, cabendo à Secretaria de Estado do Desenvolvimento Rural e da Agricultura Familiar (SEDRAF) a sua coordenação, execução, definição de metas, resultados e indicadores.

O Mais Mercados tem como objetivos específicos: (i) criar e ou fortalecer canais de venda direta da produção da AF aos consumidores; (ii) apoiar iniciativas que busquem ampliar a inserção dos produtos da AF nos mercados, via *fair trade*; (iii) ampliar o número de produtos da AF com certificação agroecológica e ou orgânica; (iv) fortalecer as estratégias para ampliação da inspeção sanitária de produtos da AF, através de consórcios intermunicipais; (v) fortalecer as redes do cooperativismo solidário da AF a partir das redes de comercialização; (vi) fortalecer as estratégias para ampliar a inserção de produtos da AF nos mercados varejistas convencionais; (vii) fomentar a criação de um ambiente tributário que aumente a competitividade dos produtos agroindustriais oriundos da AF; (viii) fortalecer plataformas ou sistemas digitais para a comercialização de produtos da AF.

Como é possível depreender a partir dos seus objetivos específicos a concepção adotada pela Sedraf é de que são múltiplas as possibilidades para que a AF se insira nos mercados, havendo prioridade para que ocorra através das cooperativas e associações constituídas, que possuam a Declaração de Aptidão ao Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (DAP)/Cadastro Nacional da Agricultura Familiar (CAF) ativa.

O Mais Mercados considera a utilização de diferentes instrumentos como o crédito rural, a ATER, a obtenção de financiamentos diversos (doações, convênios, acordos de cooperação internacional e recursos do Orçamento Geral do Estado (OGE), sistemas informatizados e o Selo Estadual da Agricultura Familiar (SAF/RN).

O Mais Mercados se propôs a realizar as seguintes ações: (i) fortalecer e/ou criar feiras municipais da AF; (ii) apoiar a funcionamento e manutenção de pontos fixos de comercialização e venda direta da produção da AF; (iii) priorizar a comercialização de alimentos saudáveis produzidos em bases agroecológicas ou orgânicos; (iv) apoiar a certificação de produtos agroecológicos ou orgânicos da AF, priorizando os Sistemas Participativos de Garantias (SPG); (v) incentivar a criação dos consórcios intermunicipais de inspeção sanitária; (vi) fortalecer as cooperativas, associações e redes de cooperativas da AF e da economia solidária (ES); (vii) aperfeiçoar e/ou desenvolver novos instrumentos tributários para mais competitividade aos produtos da AF; (viii) realizar feiras, oficinas, cursos, seminários e rodadas de negócios que apoiem ou viabilizem a inserção de produtos da AF nos mercados regional, nacional e internacional; (ix) fortalecer o SIRAF, como instrumento de acesso aos mercados; e (x) formalizar parcerias regionais, nacionais e internacionais para fomentar políticas públicas de acesso aos mercados privados.

#### **5.4.4.3 PROGRAMA PECAFES/RN - PROGRAMA ESTADUAL DE COMPRAS GOVERNAMENTAIS DA AGRICULTURA FAMILIAR**

O PECAFES é um programa que visa incentivar e fortalecer a agricultura familiar e a economia solidária, por meio da aquisição de produtos produzidos por esses segmentos nas compras governamentais de alimentos. Foi criado pela Lei Estadual nº 10.536, de 3 de julho de 2019 e é executado por cada órgão que realiza compras de gêneros alimentícios, como hospitais públicos, presídios, restaurantes populares, entre outros.

O PECAFES/RN também promove o consumo de alimentos saudáveis, sustentáveis e que valorizem a cultura alimentar local e regional e deve ser integrado e articulado com as políticas e programas governamentais que visam assegurar o direito

humano à alimentação adequada, tendo como referência os marcos regulatórios existentes.

O PECAFES possui duas modalidades de execução: i) a Compra Direta que é a aquisição de gêneros alimentícios, realizada pelo Estado, por meio de chamadas públicas; e ii) a Compra Indireta, que é a aquisição de alimentação preparada, através de fornecedores contratados pelo Estado, cuja composição do cardápio possua gêneros alimentícios oriundos da AF, ficando os fornecedores obrigados a incluir na composição do cardápio produtos da AF, no valor mínimo de 30% e de 10% para aquisição de produtos oriundos da pesca artesanal e da aquicultura familiar (Redação dada pela Lei nº 10.833/2021).

#### **Mercado da Agricultura Familiar em Natal**

O Mercado da Agricultura Familiar em Natal (anteriormente denominado como Central de Comercialização da Agricultura Familiar e Economia Solidária – CECAFES), recentemente remodelado é formado por 28 bancas e 8 boxes, de produtores de alimentos da AF e de outros produtos da ES, de diversas regiões do estado.

Além de apoiar a comercialização da AF e da ES o Mercado também está se tornando um ponto turístico.

#### **Selo da Agricultura Familiar (SAF)**

O Selo dos Produtos da Agricultura Familiar do RN (SAF/RN) foi instituído pela Lei Estadual nº 11.007, de 20 de outubro de 2021, com o objetivo de agregar valor à produção agropecuária, às atividades de pesca, aquicultura e extrativismo vegetal, com vistas ao desenvolvimento rural sustentável, à promoção da segurança alimentar e nutricional da população e ao incremento à geração de trabalho, emprego e renda.

O selo é destinado aos agricultores familiares, empreendedores familiares rurais, silvicultores, aquicultores, extrativistas, povos indígenas, quilombolas e pescadores artesanais profissionais que atendam aos requisitos do art. 3º da Lei Federal nº 11.326/2006.

A Lei que instituiu o SAF/RN definiu um conjunto bastante amplo de instrumentos para a sua operacionalização, bem como um grande número de objetivos específicos para sua destinação.

#### **Isenção de ICMS para os produtos da AF**

O Decreto nº 31.843, de 24 de agosto de 22 isenta da cobrança do ICMS as saídas internas de: a) mercadorias produzidas por agroindústrias familiares; b) produtos agrícolas e de pequenos animais de produção ou criação própria, quando promovidas por produtores rurais participantes do SAF/RN.

A isenção na cobrança do ICMS também se aplica aos beneficiários do SAF/RN.

Os estabelecimentos de contribuintes do ICMS adquirentes dos produtos beneficiados com a referida isenção têm assegurada a fruição de crédito presumido, inclusive nas operações com diferimento do ICMS.

#### **Feiras da Agricultura Familiar**

Como instrumento para fomentar a realização das feiras da agricultura familiar foi lançado o Edital de Chamada Pública nº 03/2023 para seleção de proposta e celebração de parceria com organização da sociedade civil, com a finalidade de execução das feiras da agricultura familiar.

O Governo do Estado garante a estruturação de feiras (existentes e novas) através da cessão de equipamentos (barracas, balanças, monoblocos) para as organizações selecionadas, mediante a celebração de Acordo de Cooperação.

#### **Sistema de Informação da Agricultura Familiar (SIRAF)**

O Sistema de Informação da Agricultura Familiar (SIRAF) é uma plataforma digital que visa facilitar o acesso e a qualificação dos produtos da AF aos mercados, tanto públicos quanto privados, na região Nordeste do Brasil. O SIRAF foi desenvolvido pelo Departamento de Informática da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), em parceria com a Secretaria de Estado do Desenvolvimento Rural e Agricultura Familiar (SEDRAF/RN) e o Banco Mundial, no âmbito do Projeto Governo Cidadão.

O SIRAF permite o cadastro de ofertantes (cooperativas, associações e grupos informais) e de produtos da AF, bem como a consulta e a negociação de ofertas por parte dos demandantes (governos, empresas, instituições e consumidores).

O SIRAF integra o Programa de Alimentos Saudáveis do Nordeste (PAS/NE), que busca promover a segurança alimentar e nutricional, a inclusão produtiva e a sustentabilidade ambiental dos agricultores familiares da região.

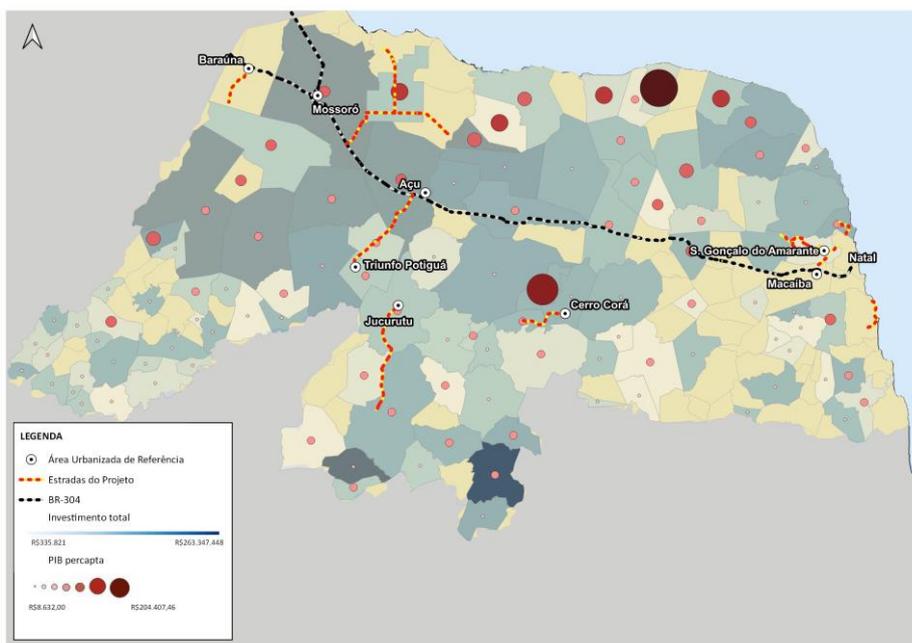
### **5.4.5. RODOVIAS**

#### **5.4.5.1. CONTEXTO**

O sistema rodoviário do Rio Grande do Norte conta com 27.200 km, dos quais aproximadamente 1.797 km são federais, 4.300 km são estaduais e 21.103 km são municipais (dados do Anuário Estatístico do RN 2014).

A malha rodoviária do Rio Grande do Norte é constituída de forma a ligar a Região Metropolitana de Natal, por onde passam as principais rodovias, ao restante do Estado. Ela é importante para a integração estadual, e há uma ampla rede de rodovias estaduais que conectam os municípios potiguares às rodovias federais. A malha rodoviária potiguar também é muito utilizada para o transporte de cargas para os portos de Pecém, no Ceará, Cabedelo, na Paraíba e Suape, em Pernambuco, a fim de contornar as limitações de acesso de cargas ao porto de Natal. Em alguns casos, a localização estratégica do Rio Grande do Norte, em um limite do território brasileiro, permite também baratear o transporte pela contratação de fretes de retorno, aproveitando caminhões que retornariam vazios às suas origens.

A condição das estradas do Rio Grande do Norte, federais ou estaduais, é melhor que a de seus concorrentes regionais. Estudo da Confederação Nacional do Transporte revela que 45,5% das rodovias do Estado estão em ótimo ou bom estado, um percentual superior à média do Nordeste, que é de 34,6%. Contudo, a qualidade é muito desigual, sendo as vias federais bem melhores que as estaduais, existindo diversos gargalos que impedem um maior desenvolvimento das regiões atendidas. Nesse contexto foram definidos



projetos rodoviários para apoiar o desenvolvimento nas regiões onde seriam investidos recursos do Projeto Governo Cidadão. O Projeto investiu em dez estradas por todo o Rio Grande do Norte, desde 2019, conforme mostra o mapa acima. Estudo foram iniciativas que buscaram garantir infraestrutura, mobilidade e acesso entre as regiões que receberam maiores aportes do Projeto, promovendo um maior escoamento das produções locais e a abertura de novos mercados para a agricultura familiar, além de melhorar a acessibilidade e mobilidade das populações beneficiadas. As intervenções previstas foram selecionadas para ocorrer em áreas do Estado com alto potencial para o aumento do tráfego turístico e/ou para o crescimento das atividades econômicas.

A TABELA 23 traz a descrição de atividades e investimentos do Projeto em estradas, feito a partir das decomposições dos dispêndios do Projeto com base nos dados do SMI, podendo-se notar que do total de R\$ 345 milhões aportados em rodovias, 93% foram gastos em obras e 7,0% em consultorias e serviços diversos, nas etapas de concepção (desenvolvimento dos projetos de engenharia) e implantação (serviços de supervisão).

TABELA 23 – INVESTIMENTOS DO PROJETO EM RODOVIAS

Componente 1	Valor (US\$)		Valor (R\$) Corrente		Valor (R\$) em 31/12/2023	
Subcomponente 1.1 - Estradas						
2. Estudos, diagnósticos e planos						
CONSULTORIAS	2.073.169	3,3%	10.883.069	3,9%	11.551.777	3,3%
6. Capacitação e formação						
TREINAMENTOS	2.153		4.959	0,0%	8.933	0,0%
7. Investimentos estruturantes de desenvolvimento regional						
CONSULTORIAS	2.342.397	3,7%	9.914.943	3,5%	12.122.974	3,5%
OBRAS	59.056.825	92,9%	260.907.085	92,5%	321.508.333	93,0%
SERVIÇOS	96.868	0,2%	501.778	0,2%	530.210	0,2%
<b>Total Geral Investimento Estradas</b>	<b>63.571.413</b>	<b>100,0%</b>	<b>282.211.835</b>	<b>100,0%</b>	<b>345.722.228</b>	<b>100,0%</b>
<b>Total Geral Componente 1</b>	<b>156.797.973</b>		<b>636.614.379</b>		<b>816.485.150</b>	
	40,5%		44,3%		42,3%	

#### 5.4.5.2. RESULTADOS OBTIDOS

Os recursos investidos nas estradas e nos municípios na área de influência das estradas pelo Projeto são mostrados na TABELA 24, totalizando R\$ 321,5 milhões (US\$ 59,1 milhões) e R\$ 561,2 milhões (US\$ 103,2 milhões), respectivamente, de forma que para cada real investido nas rodovias foram investidos R\$ 1,74 nos municípios por elas atendidos. Essa média, no entanto, encontra importantes distorções, com valores altos para a recuperação da RN 160 e praticamente ausência de

investimentos do Projeto no entorno da RN 233, maior dentre os investimentos em rodovias do Projeto, que veio a atender à demanda dos produtores de melão da região, maior polo dessa cultura no estado, melhorando sua competitividade e colaborando para o desenvolvimento econômico local.

TABELA 24 – INVESTIMENTOS DO PROJETO NAS RODOVIAS E NAS SUAS ÁREAS DE INFLUÊNCIA

ID	Rodovia	Ext.(Km)	Valores (R\$ de 31/12/23)				IVA/IVR
			Investimentos na Estrada (IVR)	RR = IVR/km	Investimentos na Área Influência (IVA)	RA = IVA/km	
1.0	IMPLANTAÇÃO DA ESTRADA DO MELÃO III - BR 437 - RN 015	19,1	24.680.967	1.292.197	6.856.311	358.969	27,8%
2.0	RECUPERAÇÃO ESTRUTURAL, DRENAGEM, SINALIZAÇÃO E MELHORIAS DA RN-1	47,5	38.631.772	813.300	31.283.513	658.600	81,0%
3.0	PAVIMENTAÇÃO DE RODOVIAS - LOTE 2 RN 016 CARNAUBAIS	57,0	53.609.278	940.514	271.180.252	4.757.548	505,8%
4.0	PAVIMENTAÇÃO DA RN 087 - LAGOA NOVA - CERRO CORÁ	22,0	10.886.766	494.853	26.366.542	1.198.479	242,2%
5.0	RECUPERAÇÃO DA RN 160	17,1	15.755.077	920.273	205.352.963	11.994.916	1303,4%
6.0	RECUPERAÇÃO DA RN 307 - ESTRADA DE GENIPABÚ (ACESSO A BALSA)	8,5	5.397.575	633.518	1.271.382	149.223	23,6%
7.0	RECUPERAÇÃO DA RN 063 - TABATINGA A BARRETA	9,0	8.559.526	951.058	3.841.440	426.827	44,9%
8.0	RECUPERAÇÃO DA RN 233	41,0	104.947.430	2.559.693	1.602.328	39.081	1,5%
9.0	IMPLANTAÇÃO DA ESTRADA DA PRODUÇÃO RN 312	12,9	25.772.783	1.996.343	11.869.982	919.441	46,1%
10.0	IMPLANTAÇÃO DA RN 011 - ENTR. RN 016/BR 310 - ESTRADA DO CAJU	31,0	33.267.159	1.073.134	1.617.027	52.162	4,9%
		<b>265,2</b>	<b>321.508.333</b>		<b>561.241.740</b>		<b>174,6%</b>

Esses valores foram dispendidos majoritariamente nos anos de 2018, 2019 e 2022, conforme mostra o gráfico ao lado, com visível efeito retardador da pandemia, muito embora as empresas de construção civil não tenham no geral paralisado suas atividades durante a crise da COVID 19.

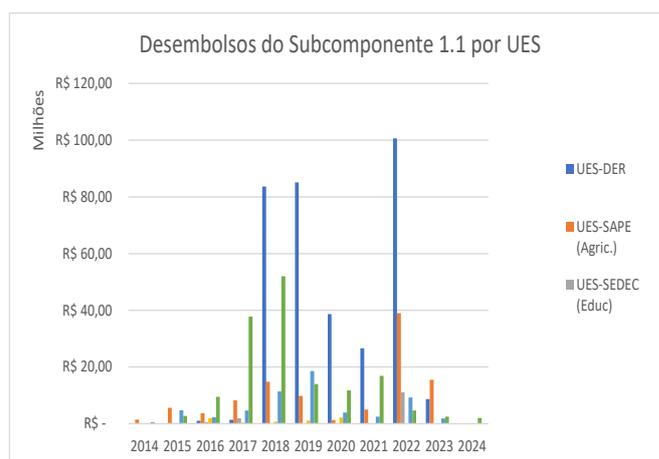
### 5.4.5.3. AVALIAÇÃO DOS INVESTIMENTOS

A partir das constatações obtidas nos levantamentos realizados, revisão de documentos, entrevistas com beneficiários e membros da UES, e vistoria técnica das estradas, pode-se afirmar que os investimentos nas estradas contribuíram sensivelmente para o alcance dos objetivos do Projeto, facilitando o acesso à infraestrutura produtiva, aos mercados para a agricultura familiar, aos equipamentos de turismo e, de forma geral, aos serviços públicos de educação, saúde, segurança, sendo **Pertinentes e Relevantes** nesse contexto. Os projetos de estradas consideraram, desde o início do processo de aquisição das obras, a aderência aos objetivos do Governo Cidadão, proporcionando a execução de ações de recuperação/implantação de estradas estaduais e a melhoria da interligação entre as áreas beneficiadas com importantes atividades econômicas.

A **Eficácia** dos investimentos foi constatada através da análise dos resultados obtidos das pesquisas qualitativas realizadas, que apresentaram alto índice de aceitação dos beneficiários pesquisados – SAMU (83,3%) e Transporte Escolar (70%) –, com referências aos ganhos de tempo e conforto nos novos trajetos, permitindo melhorias no transporte de cargas (menores tempos e perdas de produtos por avarias no transporte).

Foi feita análise comparativa de custos de construção rodoviária, com o uso de simulações realizadas com a utilização da ferramenta “Simulador de Custos Médios Gerenciais da FGV”<sup>88</sup>. Os resultados obtidos indicaram que os orçamentos licitados e os valores efetivamente investidos estiveram abaixo dos níveis médios praticados no Brasil para rodovias de mesma classe, indicando que os recursos foram aplicados com **Eficiência**. Pode-se atribuir isso ao percentual de desconto obtido nos processos licitatórios. Apesar do baixo custo, análises visuais realizadas pelo Consórcio Diagonal-Setec em todas as 10 rodovias indicaram um bom nível construtivo – constatou-se que a manutenção está adequada: pavimento em boa qualidade, realização de podas sistematicamente, duas vezes ao ano.

Para complementar a avaliação, para verificar as condições necessárias para a **sustentabilidade** dos investimentos, foi realizada uma abordagem indireta, em função da ausência de dados “após o projeto” para se realizar uma avaliação benefício/custo tradicional. Nessa avaliação foram considerados:



<sup>88</sup> FGV – Simulador de Custos Gerenciais/DNIT, disponível em <https://simuladorcmg-ibre.fgv.br/>, consulta em 31/01/2024.

- a partir dos investimentos realizados (obras, estudos e projetos), o custo anual equivalente por km de estrada implementada – *Caeq* (ID), considerando o investimento amortizado em 20 anos (vida útil) a uma taxa *i*% aa ao qual se somaram os custos anuais de operação/manutenção do trecho (estimados conforme metodologia DNIT – 4 a 5% do investimento, em função do tipo de obra)

$$Caeq (ID^{89}) = \{ (IVR) / [(1 + i)^n - 1] / [i * (1 + i)^n] \}$$

para *i* = taxa de desconto (% aa), considerada como 6,5% aa e *n* = 20 anos; IVR – investimento realizado

- Custo de Amortização, Operação e Manutenção – *Car*(ID)

$$Car(ID) = CAeq(ID) \times 1,05$$

Os valores dessas variáveis, para as 10 rodovias envolvidas no Projeto, são apresentados na [TABELA 25](#)

- a partir dos Estudos de Viabilidade do Trecho, o VDM médio estimado para 20 anos - VDMA. Realizou-se, então, comparação entre o VDM dos estudos de viabilidade (VDMAa) com o VDM determinado em pesquisa de campo em 4 trechos (VDMAd) nas quais houve investimentos e as curvas de VDMA em função dos dados de campo em 2023.

$$VDMA = \sum_1^{20} VDMA / 20$$

VDMAa = VDMA antes da implantação do projeto

VDMAd = VDMA depois da implantação do projeto

- a partir de extrapolação dos resultados de VDM constatados comparados com os VDM dos estudos de viabilidade, estimou-se o aumento do volume de tráfegonas rodovias pelas categorias de veículos - veículos de passeio (admitidos 2 passageiros), moto (1 passageiro), ônibus (20 passageiros) e caminhões (1,5 t/carga por viagem) – chegando-se a valores de aumento de beneficiários e de volume de carga adicionado mostrados na [TABELA 26](#).
- Com esses valores e os valores do custo anual das rodovias (amortização, depreciação e manutenção), pode-se “estimar” o valor do custo por pass x km e por txkm transportados em cada tramo das rodovias, com base nos valores do investimento/km (por dia) usando:

$$Custo \text{ Diário do Investimento} = IVR/km/30$$

Dados do valor do pedágio atual por km de rodovias similares pedagiadas da Associação Brasileira de Concessionários de rodovias possibilitaram o cálculo do pedágio por pass/km – obtendo-se R\$ 0,17/passxkm – e por t/km – obtendo-se R\$ 0,30/t/km

A partir daí, estimou-se, então o valor da **possibilidade de arrecadação** de pedágios de cada tramo objeto de investimento do Projeto, o qual foi comparado com o **Custo Diário do Investimento**, conforme mostram os dados da [TABELA 27](#).

A conclusão foi de que todas as rodovias estudadas apresentaram **Custos Diários de Investimentos** maiores do que os valores estimados para eventual **arrecadação com Pedágios**, um indicativo de permanência futura dessas estradas sob administração pública, impondo-lhe um ônus de manutenção anual da ordem de R\$ 2 milhões/ano (R\$ 8.000/km), que deverá ser suportado pelo orçamento estadual.

Constatou-se que as rodovias implantadas possuem novos contratos de manutenção ativos desde abril de 2023 e que estão consideradas no sistema rodoviário estadual através de uma rotina existente de manutenção e conservação. Nessa esteira, é importante ressaltar que a Secretaria Estadual de Infraestrutura (SIN) e o Departamento de Estradas e Rodagens do RN (DER/RN) assinaram, no dia 05/10/23, um total de sete contratos relativos às obras de conservação de rodovias em todo o estado. A etapa de execução destas obras terá investimento de R\$ 62 milhões e faz parte das primeiras ações previstas pelo planejamento de manutenção e recuperação das estradas do RN.

TABELA 25 – CUSTO ANUAL DOS INVESTIMENTOS EM RODOVIAS

ID	Rodovia	Ext.(Km)	Investimento na Rodovia IVR em 31/12/2023 (R\$)	Custo Anual da Rodovia - Car (R\$)		
				CAEq	Copm	Car
1	RECUPERAÇÃO DA RN 233	41,00	104.947.430	9.524.650	476.233	10.000.883
2	PAVIMENTAÇÃO DE RODOVIAS - LOTE 2 RN 016 CARNAUBAIS	57,00	53.609.278	4.866.385	243.269	5.108.654
3	RECUPERAÇÃO DA RN 160	17,12	15.755.077	1.429.874	71.494	1.501.368
4	IMPLANTAÇÃO DA RN 011 - ENTR. RN 016/BR 310 - ESTRADA DO CAJU	31,00	33.267.159	3.019.207	150.960	3.170.168
5	RECUPERAÇÃO DA RN 063 - TABATINGA A BARRETA	9,00	8.559.526	776.832	38.842	815.673
6	IMPLANTAÇÃO DA ESTRADA DA PRODUÇÃO RN 312	12,91	25.772.783	2.339.045	116.952	2.455.997
7	IMPLANTAÇÃO DA ESTRADA DO MELÃO III - BR 437 - RN 015	19,10	24.680.967	2.239.956	111.998	2.351.953
8	RECUPERAÇÃO ESTRUTURAL, DRENAGEM, SINALIZAÇÃO E MELHORIAS DA RN-118	47,50	38.631.772	3.506.080	175.304	3.681.384
9	RECUPERAÇÃO DA RN 307 - ESTRADA DE GENIPABÚ (ACESSO A Balsa)	8,52	5.397.575	489.864	24.493	514.358
10	PAVIMENTAÇÃO DA RN 087 - LAGOA NOVA - CERRO CORÁ	22,00	10.886.766	988.044	49.402	1.037.446
Total		265,15	321.508.333	29.178.937	1.458.947	30.637.884

<sup>89</sup> ID – código identificador da rodovia

TABELA 26 – AUMENTO DO TRÁFEGO PROVOCADO PELOS INVESTIMENTOS DO PROJETO EM RODOVIAS

ID	Rodovia	Situação Antes (Usuários/dia)	Situação Depois (usuários/dia) - média de 20 anos	Aumento dos Usuários Dia Beneficiados (usuários/dia) - Dusuários	Carga Antes (t/dia)	Carga Depois (t/dia) - média de 20 anos	Aumento da Carga (t/dia) - média de 20 anos - Dcarga
1	RECUPERAÇÃO DA RN 233	806	1.879	1.072	692	1.954	1.262
2	PAVIMENTAÇÃO DE RODOVIAS - LOTE 2 RN 016 CARNAUBAIS	1.494	2.185	691	1.329	2.292	962
3	RECUPERAÇÃO DA RN 160	17.081	15.295	-1.787	9.926	12.235	2.309
4	IMPLANTAÇÃO DA RN 011 - ENTR. RN 016/BR 310 - ESTRADA DO CAJU	1.490	2.631	1.142	1.387	2.372	984
5	RECUPERAÇÃO DA RN 063 - TABATINGA A BARRETA	1.704	3.009	1.306	934	1.644	710
6	IMPLANTAÇÃO DA ESTRADA DA PRODUÇÃO RN 312	848	1.498	650	571	973	402
7	IMPLANTAÇÃO DA ESTRADA DO MELÃO III - BR 437 - RN 015	1.837	1.112	-725	1.275	1.027	-249
8	RECUPERAÇÃO ESTRUTURAL, DRENAGEM, SINALIZAÇÃO E MELHORIAS DA RN-118	4.096	7.236	3.140	2.875	4.944	2.069
9	RECUPERAÇÃO DA RN 307 - ESTRADA DE GENIPABÚ (ACESSO A BALSA)	1.473	2.602	1.129	942	1.652	710
10	PAVIMENTAÇÃO DA RN 087 - LAGOA NOVA - CERRO CORÁ	1.325	2.341	1.016	950	1.651	701
<b>Total</b>		<b>32.153</b>	<b>39.786</b>	<b>7.633</b>	<b>20.882</b>	<b>30.742</b>	<b>9.861</b>

TABELA 27 - CUSTOS ANUAL DAS RODOVIAS X POSSÍVEIS RECEITAS EVENTUAIS

ID	Rodovia	Custo Diário do Investimento (IVR/km/ 30)	Valor Estimativo Arrecadação Pedágio - Vped			Vped/custo Pedágio/Custo
			Veículos Passageiros	Veículos de Carga	Total	
1	RECUPERAÇÃO DA RN 233	67.776,89	7.436	15.610	23.046	34%
2	PAVIMENTAÇÃO DE RODOVIAS - LOTE 2 RN 016 CARNAUBAIS	25.441,19	6.661	16.538	23.199	91%
3	RECUPERAÇÃO DA RN 160	24.261,08	5.174	11.921	6.747	28%
4	IMPLANTAÇÃO DA ESTRADA DA PRODUÇÃO RN 312	54.001,70	1.583	969	2.552	-5%
5	RECUPERAÇÃO DA RN 063 - TABATINGA A BARRETA	25.726,43	1.988	1.927	3.915	15%
6	IMPLANTAÇÃO DA ESTRADA DO MELÃO III - BR 437 - RN 015	34.954,35	2.099	2.315	4.414	13%
7	IMPLANTAÇÃO DA RN 011 - ENTR. RN 016/BR 310 - ESTRADA DO CAJU	29.028,62	5.986	9.204	15.190	52%
8	RECUPERAÇÃO ESTRUTURAL, DRENAGEM, SINALIZAÇÃO E MELHORIAS DA RN-118	22.000,04	25.225	29.642	54.866	249%
9	RECUPERAÇÃO DA RN 307 - ESTRADA DE GENIPABÚ (ACESSO A BALSA)	17.136,87	1.627	1.825	3.451	20%
10	PAVIMENTAÇÃO DA RN 087 - LAGOA NOVA - CERRO CORÁ	13.385,93	3.779	4.649	8.428	63%
<b>Total</b>		<b>313.713,11</b>	<b>48.045</b>	<b>92.661</b>	<b>140.706</b>	<b>45%</b>

## 5.4.6. SANEAMENTO

### 5.4.6.1. CONTEXTO

No Rio Grande do Norte, a maioria dos sistemas de abastecimento de água é composta por sistemas integrados, atendendo a múltiplos municípios, com exceção do sistema isolado de São Gonçalo do Amarante. São, ao todo, 19 sistemas principais, incluindo dois considerados obras de reforço de caráter emergencial. Em 2021, as adutoras desses sistemas, com uma extensão aproximada de 1.600 km, forneceram água para 62% das áreas urbanas e atenderam a 70% da população do estado, conforme dados da Agência Nacional de Águas (ANA)<sup>90</sup>.

A Companhia de Águas e Esgotos do Rio Grande do Norte (CAERN) é a operadora responsável por esses sistemas, atuando como concessionária. No estado, ela fornece água para 91% das áreas urbanas, contando os demais municípios com operadores locais.

No período crítico da seca intensa entre os anos de 2015 e 2017 no RN, o estado declarou situação de emergência<sup>91</sup> devido à paralisação dos sistemas de abastecimento de água em 10 municípios, sendo 9 deles localizados na região Oeste do Estado, além da necessidade de implementação de rodízio em outros 8 municípios. A situação foi tão crítica que cerca de 120 municípios dependiam do abastecimento de água por meio de carros-pipa, com o apoio do Exército Brasileiro.

Nesse contexto, o Estado do Rio Grande do Norte já enfrentava graves perdas econômicas devido à falta de chuvas,

<sup>90</sup> Atlas 2021, ANA

<sup>91</sup> por meio do Decreto nº 25.051, datado de 27 de março de 2015, por 180 dias. Posteriormente, em 23 de setembro de 2015, o Decreto nº 25.535 prorrogou a situação de emergência por mais 180 dias.

somadas a outros fatores internos que contribuíram para a descapitalização dos agricultores, impactando significativamente as decisões de cultivo. No setor de grãos, como milho, arroz, feijão e sorgo, houve uma redução de 28,32% na área de cultivo em comparação com 2014, um ano considerado seco, resultando em uma queda de 30,86% na produção em relação àquele ano de seca severa e afetando fortemente os agricultores familiares.

#### 5.4.6.2. IMPLEMENTAÇÃO DOS PROJETOS – LINHA DO TEMPO

Dentro do contexto de extrema aridez provocada pela estiagem de 2015-2017, o Projeto decidiu investir em projetos estruturantes relacionados ao saneamento no Subcomponente 1.2, todos implantados pela CAERN<sup>92</sup>. Os investimentos realizados em projetos de saneamento pelo Projeto Governo Cidadão e suas datas de implementação são apresentados na TABELA 28.

TABELA 28 – INVESTIMENTOS DO SETOR DE RECURSOS HÍDRICOS<sup>93</sup>

Obra	Lotes	Vigência	Valor (R\$) em 31/12/2023
SAA em Baraúnas e Pedra Grande.	Lote 1	24/10/2017 à 28/11/2018	5.760.586
SAA em Baraúnas e Pedra Grande.	Lote 2	23/10/2017 à 21/12/2018	1.302.499
SAA em Campo Redondo	Lote único	03/12/2018 à 14/02/2020	1.981.102
SAA em São Miguel do Gostoso	Lote único	18/09/2019 à 18/11/2022	9.180.113
SES em São Miguel do Gostoso	Lote único	20/06/2017 à 13/04/2020	29.533.651
SES em Cerro Corá	Lote único	23/04/2018 à 23/04/2019	19.274.458
Adutora Jardim do Seridó			6.858.655
<b>Total</b>			<b>68.130.478</b>

O Projeto investiu em áreas com baixo grau de cobertura sanitária, procurando atender transversalidades com os setores de inclusão produtiva e de turismo. Foram alocados recursos em especial nos SES de São Miguel e de Cerro Corá.

#### 5.4.6.4. RESULTADOS

As fontes de informação e de coleta de dados para a análise dos projetos implementados envolveram: (i) análise de documentação; (ii) visitas técnicas aos projetos, em especial ao de São Miguel do Gostoso e de Cerro Corá; (iii) questionários aplicados aos gestores dos projetos pela CAERN; (iv) questionários aplicáveis aos beneficiários.

Estima-se que os benefícios não se restringirão aos moradores, mas também aos turistas. A construção dos sistemas fortaleceu as economias locais e promoveu a geração de empregos.

#### SISTEMA DE ESGOTO SANITÁRIO DE SÃO MIGUEL DO GOSTOSO

Envolveu o Projeto a implantação de 32 km de rede coletora de esgotos em complementação ao sistema previamente existente, para atendimento de 470 famílias beneficiárias (ou domicílios), sendo 230 de baixa renda. A população de São Miguel do Gostoso é de 10.220 habitantes (Censo 2022), aproximadamente 2.800 domicílios

O sistema de esgoto do município é composto por quatro estações elevatórias de esgoto. A maior delas, situada no início da rua Dourados, recebe as contribuições provenientes das outras três elevatórias e realiza o recalque final por meio de uma tubulação de PVC de 250 mm de diâmetro, com aproximadamente 3 km de extensão, até a Estação de Tratamento de Esgoto (ETE). Todas as estações elevatórias estão equipadas com geradores elétricos de emergência a diesel para manter a operação durante quedas de energia. A Estação de Tratamento de Esgoto tem capacidade máxima de processamento de 26 litros por segundo e foi instalada em uma área de 5 hectares, localizada a cerca de 3 quilômetros do centro urbano. Na visita realizada constatou-se que o sistema de tratamento de esgoto existente está em bom estado de conservação, ficando pendente a resposta a uma questão fundamental para o meio ambiente, sobre o caminhar das águas no caso de extravasão das lagoas.

Normalmente, os efluentes de estações de tratamento são lançados em corpos d'água, obedecendo a padrões pré-estabelecidos pela legislação. No entanto, devido à ausência de corpos d'água na região que permitam o lançamento e provavelmente considerando a preservação das praias, a alternativa encontrada foi a disposição desses efluentes no solo, que traz riscos de contaminação bacteriana do aquífero, condição que pode ser minimizada graças à função cumprida pelo solo, que atua como um filtro para a carga biológica presente no efluente, bloqueando a passagem da fonte de alimento dos microrganismos.

Quando a CAERN assumir a gestão da estação, o que não havia ocorrido até 31/12/23, essas considerações poderão ser monitoradas por meio da medição de parâmetros de qualidade da água, baseadas na coleta de amostras nas lagoas e no solo do entorno.

Conforme informações por ocasião da visita, a CAERN só assumirá o sistema em conjunto com a entrada em operação do

<sup>92</sup> O sistema de esgotamento sanitário de São Miguel do Gostoso, após implantado, teve sua operação transferida para a Prefeitura Municipal

<sup>93</sup> Dados consolidados do SMI

sistema de abastecimento de água, atualmente paralisado aguardando a conclusão pela CAERN da rede elétrica para alimentação do poço principal. Desde a inauguração, a gestão do sistema de esgoto está a cargo da Prefeitura Municipal de São Miguel do Gostoso, que não pode efetuar a cobrança de tarifas por não disponibilizar simultaneamente o fornecimento de água.

Deve-se notar que o investimento feito nos dois sistemas em São Miguel do Gostoso, de R\$ 38,7 milhões, implica em custo anual de amortização de R\$ 3,5 milhões ( $i=6,5\%$  a.a., 20 anos), que somados aos R\$ 100 mil/mês para operação e manutenção informados pela Prefeitura Local (atual operadora) levaria a uma tarifa necessária, por ligação domiciliar (desconsiderando-se os investimentos anteriores feitos) em torno de R\$ 140 mensais.

#### SISTEMA DE ESGOTAMENTO SANITÁRIO DE CERRO CORÁ

O censo de 2022 indicou uma população de 11.000 habitantes. Em 2010, a distribuição populacional era de 43,42% urbana e 55,58% rural, com um total de 3.056 domicílios, sendo 1.407 na área urbana e 1649 na área rural. O número de domicílios no Censo de 2022 deve ter permanecido praticamente o mesmo, uma vez que a população residente praticamente não se alterou. O projeto contemplou o atendimento de até 4.400 ligações

De acordo com os dados do IBGE de 2021, 51,2% da população vive com rendimentos de até meio salário-mínimo por pessoa. Esse índice coloca Cerro Corá na 56ª posição entre os 167 municípios do estado quanto à proporção de habitantes nessa faixa de renda, evidenciando os desafios socioeconômicos enfrentados pela comunidade.

Cerro Corá possui potencial turístico em crescimento, destacando-se pelo clima serrano, atrativos geoambientais e pontos de beleza natural.

Antes das obras do Projeto Governo Cidadão o município não contava com sistema de esgotamento sanitário e a maioria dos moradores recorria a fossas sépticas nos quintais, que exigiam esvaziamento periódico. Com isso os moradores eram obrigados a arcar com os custos do transporte e destinação final dos resíduos coletados. Como muitos moradores desconhecem os cuidados necessários para o manuseio desse tipo de solução havia um risco adicional à saúde nos domicílios

Foi realizado um investimento pelo Projeto de R\$ 19,3 milhões, dotando a cidade de um sistema adequado para tratar o esgoto doméstico, que engloba uma rede coletora de esgoto (14,49 km com 294 poços de visita), 4 estações elevatórias e uma Estação de Tratamento de Esgoto (ETE), com capacidade de 8,64 l/s, operada por 2 funcionários da CAERN, não automatizada.

Dados fornecidos pela CAERN<sup>94</sup> indicam que Qualidade do Esgoto na Entrada da Estação apresenta DBO do afluente 272,98 mg/l, DQO de 400 mg/l e Sólidos suspensos de 196,67 mg/l, enquanto na saída se obteve DQO de: 384,00 mg/l e Sólidos suspensos de 146,67 mg/l. O valor de 272,98 mg/l sugere uma carga orgânica alta e o índice DQO de 384 mg/l no efluente é considerado alto para efluente tratado de uma ETE convencional. A redução da DQO, ao comparar os valores de entrada (400 mg/l) e saída (384 mg/l), foi de apenas 4%. Os sólidos suspensos tiveram uma redução de cerca de 25%.

O descarte do lodo é feito em aterro sanitário e o lançamento do efluente da estação é feito em curso d'água.

Os preços fornecidos pela CAERN, antes dos impostos, foram os seguintes: (i) Atual: 3,63 R\$/m<sup>3</sup>; (ii) No período 2022-2021: 3,41 R\$/m<sup>3</sup>; (iii) No início da operação: 2,80 R\$/m<sup>3</sup>. O esgoto é cobrado pela CAERN a uma taxa correspondente a 70% (setenta por cento) da tarifa de água.

#### Avaliação do Projeto

O investimento no Sistema de Esgotamento Sanitário de Cerro Corá responde diretamente às necessidades locais de saneamento, ao mesmo tempo que está em consonância com objetivos mais amplos de saúde pública e infraestrutura do país. Promove não apenas promove a saúde e bem-estar da população local, mas também reforça a economia por meio da geração de empregos e atração de turistas, o que está em linha com os critérios de impacto socioeconômico do Projeto.

O alcance do investimento, com o número de ligações atendendo 87 % dos domicílios da área urbana demonstra a eficácia da intervenção. A relação custo-efetividade sugere que os custos incorridos para a intervenção são justificados pelos resultados e impactos significativos que o sistema trouxe para a comunidade, tanto em termos de saúde como de desenvolvimento socioeconômico. O sistema atendeu às necessidades imediatas de saneamento de esgoto de uma maneira que é economicamente eficiente em comparação com os padrões de mercado, conforme mostra-se a seguir.

#### Análise Comparativa dos Investimentos

A eficiência do investimento realizado em comparação aos custos padrões de mercado para implantação de sistemas de saneamento é aqui avaliada. Para determinar um parâmetro de comparação foram utilizados dados de referência de custo global para sistemas de esgotamento sanitário da Secretaria Nacional de Saneamento Ambiental<sup>95</sup>.

É notório que, em áreas atendidas por redes públicas de esgotos, muitos domicílios optam por fossas para evitar tarifas. Assim, ao comparar os custos, foi considerado o número de conexões e a população prevista para ser atendida pelo projeto. Para sistemas com 1.000 a 5.000 ligações domiciliares, o custo global - que compreende rede coletora, estações elevatórias, linha de recalque e ETE - é de R\$ 3.565,70 por habitante.

O investimento efetuado, portanto, para 11.000 habitantes, está 50% abaixo do valor de referência, evidenciando a eficiência

<sup>94</sup> Relatório de Ensaio nº 106975/23-LS de maio de 2023 e Relatório de Ensaio nº106985/23-LS, Maio/23, respectivamente

<sup>95</sup> NOTA TÉCNICA SNSA Nº 492/2010\_ RESUMO\_01/2011, divulgada pela Secretaria Nacional de Saneamento Ambiental

na aplicação dos recursos no Projeto desde que ele se mantenha operante, de forma técnica e econômica sustentável. Nesse ponto, é fundamental a Gestão pela CAERN, de forma a garantir uma operação técnica e especializada e a cobrança de tarifas.

### SISTEMA DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA DE BARAÚNA

Baraúna foi elevado à categoria de município em 1981. A área do território abrange 825 km<sup>2</sup>, sendo 9,03 km<sup>2</sup> urbanizados (dados IBGE de 2019). O censo de 2022 mostra uma população de 26.913 habitantes. Em 2010, 62,9% da população residia na zona urbana e 37,1% na zona rural, com 6.726 domicílios - 4.289 na área urbana e 2.438 na área rural. Conforme dados do IBGE de 2021, 46,8% da população viviam com rendimentos de até meio salário-mínimo por pessoa.

Baraúna abriga grande parte do Parque Nacional da Fuma Feia, que contém a maior concentração de cavernas do Brasil, e pode ser desenvolvido como importante polo turístico do estado.

Com um investimento de R\$ 5,34 milhões, o Projeto Governo Cidadão, levou água potável encanada para a sede do município e para os bairros rurais citados. As obras começaram em outubro de 2017 e foram concluídas em agosto de 2018, com a CAERN iniciando o fornecimento em julho do mesmo ano, antes da pandemia de COVID-19.

O projeto envolveu a perfuração de um poço tubular de 738m para alcançar o aquífero do Açú, com capacidade para 2.040 m<sup>3</sup>/dia (23,6 l/s) e a construção de um reservatório elevado com 25 m de altura e capacidade para 200 m<sup>3</sup>. A desinfecção da água é feita por pastilhas de cloro antes de ser armazenada no reservatório. Além disso, foram instaladas uma adutora e uma rede de distribuição, totalizando 27,4 km.

50% da água distribuída abastece os bairros da zona rural como Juremal, Campestre, Vertentes e Assentamento Primavera, que antes dos investimentos eram abastecidos por carros-pipa. O restante reforça o abastecimento da sede do município. São os seguintes os dados operacionais: (i) Domicílios com ligação de água na zona rural: 752; (ii) Número total de pessoas atendidas pelo sistema: 2.481 (3,3 pessoas por ligação); (iii) Número médio de horas em que um domicílio recebe água: 24h; (iv) Cortes de eletricidade e incidentes como quebra de tubulação ocorrem ocasionalmente; (v) Reclamações ocorrem somente quando há paralisação do sistema; (vi) Taxa de perda de água: 22%; (vii) incidência de furto de água na rede alta.

A inspeção nas instalações do reservatório mostrou que tanto as obras quanto as instalações foram realizadas com técnicas e materiais de alta qualidade, e estão em excelente estado de conservação

A tarifa de água fornecida pela CAERN é R\$ 51,88/m (no interior do estado, a tarifa popular é R\$ 32,95, e a social é R\$ 10,47).

A CAERN avaliou o risco de não continuidade como baixo. O risco de sustentabilidade do projeto ao longo prazo foi atribuído a secas que possam prejudicar a disponibilidade de água e à falta de monitoramento e avaliação adequados para identificar problemas e implementar soluções.

### Avaliação do Projeto

O objetivo do projeto é pertinente com proporcionar acesso adequado à água potável a uma parcela significativa da população, com o intuito de reduzir os riscos à saúde pública em Baraúna. O Sistema de Abastecimento implantado responde diretamente às necessidades locais de saneamento, ao mesmo tempo que está em consonância com objetivos mais amplos de saúde pública e infraestrutura do país.

Com grande parte da população de Baraúna vivendo com renda limitada, o projeto reforça o compromisso com o desenvolvimento sustentável e a melhoria da qualidade de vida no Brasil.

O alcance do objetivo desse investimento, com o número de ligações atendendo a 31% dos domicílios da área rural e o reforço do abastecimento da área urbana, demonstra a eficácia da intervenção.

A relação custo-efetividade sugere que os custos incorridos para a intervenção são justificados pelos resultados e impactos significativos que o sistema trouxe para a comunidade, tanto em termos de saúde como de desenvolvimento socioeconômico. O sistema não apenas atendeu às necessidades imediatas de abastecimento de água, mas também fez isso de uma maneira que é economicamente eficiente em comparação com os padrões de mercado. Com um investimento da ordem de R\$ 5,33 milhões o projeto trouxe água potável encanada para partes significativas do município em menos de um ano.

A partir do mesmo procedimento de avaliação usado para o sistema de esgotamento sanitário de Cerro Corá, pode-se concluir que investimento realizado está 18 % abaixo do valor de referência para sistemas similares, indicando uma utilização eficiente dos recursos, conforme se mostra a seguir.

### Análise Comparativa dos Investimentos

Foi realizada análise comparativa do valor do projeto com um valor de referência, derivado de custos padrões de mercado para sistemas de saneamento. O intuito foi avaliar se o projeto está sendo executado de forma custo-efetiva quando comparado a benchmarks ou padrões reconhecidos. Os resultados indicam a eficiência do projeto, entendida como a capacidade de converter insumos econômicos em resultados. Com isso, busca-se compreender a relação entre o investido (inputs) e o que é efetivamente obtido (outputs).

Para determinar um parâmetro de comparação, baseou-se na mesma Nota Técnica já referida.

No caso de Baraúna, visto que 50% da água é destinada ao abastecimento da sede e se junta com a água de outras fontes antes da distribuição, as análises foram feitas somente para a parte rural.

Uma parte dos investimentos feitos é comum aos dois subsistemas, como: perfuração do poço; bombas e recalque até a

reservação; desinfecção, reservatórios e também terreno e construções. O mesmo acontece com trechos de adutoras utilizados pelos dois subsistemas.

Na parte rural os custos comuns devem ser acrescidos por adutoras até as áreas de distribuição, rede de distribuição e ligações domiciliares.

O abastecimento da sede é acrescido somente por trecho da adutora de interligação com o sistema existente.

Compondo-se esses dados a partir das planilhas de custos referenciais da referência usada foi possível estimar uma divisão do investimento para os dois subsistemas, obtendo-se 64,7% para a área rural e 35,3% para a infraestrutura de abastecimento da sede. Os custos da parte comum aos dois subsistemas foram avaliados em 43,1% do investimento.

No subsistema rural o número de pessoas atendidas é de 2.481 pessoas. Para sistemas com 1.000 a 2.000 ligações domiciliares, o custo global do sistema de abastecimento de água obtido na Nota Técnica é de R\$ 1.410 por habitante. A multiplicação deste valor pelo total de habitantes beneficiados (2.481 pessoas), leva a um custo global de referência de R\$ 4,23 milhões., a ser comparado com 64,7% do investimento total.

Conclui-se que o valor investido na distribuição de água nos bairros rurais, de R\$ 3.45 milhões, o que representa 64,7% do investimento total.

Isso indica que o investimento está em conformidade com os padrões de mercado, refletindo uma boa eficiência na implantação. Além disso, com base nos dados disponíveis, estima-se que a capacidade operacional do poço Juremal esteja sendo utilizada em apenas 50%.

Do ponto de vista da Sustentabilidade, a receita gerada com o pagamento da tarifa na área rural em 2021 foi de R\$ 372 mil e em 2022 foi de R\$ 378 mil, o que sugere que existe uma fonte contínua de renda para manter e operar o sistema. Adicionalmente, a água distribuída para a sede do município, uma região com maior densidade populacional e poder econômico, contribui substancialmente para essa receita. Isso permite a cobrança de tarifas regulares, mais altas do que as da área rural, fortalecendo ainda mais a sustentabilidade financeira do sistema de abastecimento de água implementado.

#### 5.4.7 RECURSOS HÍDRICOS

Dada a importância das barragens/açudes no sistema global de obtenção e reservação de água para o Estado, o Projeto financiou também, a título de projeto piloto, obras preventivas de recuperação e readequação do projeto da Barragem de Lucrécia, e realizou diversos investimentos em irrigação relacionados às obras executadas no Perímetro de Irrigação Osvaldo Amorim (Projeto Baixo Açu – DIBA) - canal de irrigação do Amorim, de que já se tratou.

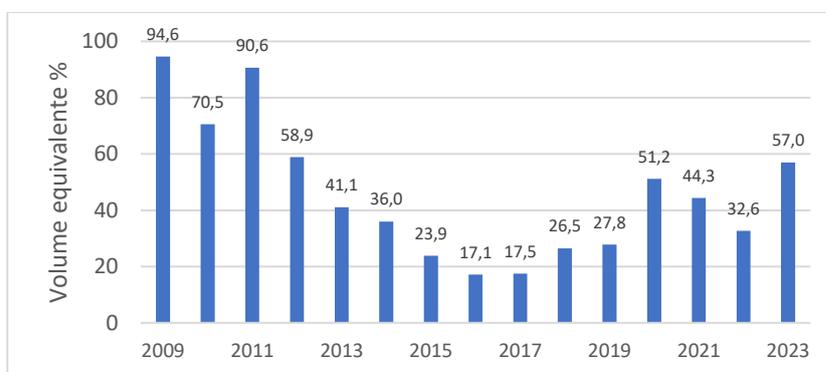
Os valores investidos pelo Projeto nesses projetos estruturantes, no Componente 1 do Governo Cidadão, foram classificados no SMI da seguinte forma: (i) Obras de Recuperação da Barragem de Lucrécia: R\$ 13,07 milhões (US\$ 2,33 milhões); (ii) Obras no DIBA: R\$ 11,0 milhões (US\$ 2,12 milhões), incluindo as obras de recuperação do Canal de Irrigação Osvaldo Amorim – DIBA – R\$ 4,87 milhões (US\$ 886 mil); (iii) Obras de Recuperação da Barragem Lucrécia e Plano de Segurança da Barragem Pataxós – R\$ 4,97 milhões (US\$ 985 mil).

##### 5.4.7.1 BARRAGEM DE LUCRÉCIA

Boa parte da reservação de água do Estado é feita por meio de um sistema que conta com 47 barramentos principais distribuídos pelo território. Esse sistema tem uma capacidade máxima de reservação de 4,38 bilhões de m<sup>3</sup>.

O GRÁFICO 02 ilustra como o volume armazenado em todos os reservatórios do RN variou no período de 2009 a 2023. Durante os períodos chuvosos, os reservatórios operam próximo à capacidade máxima, enquanto durante os períodos críticos, o volume armazenado diminui significativamente, afetando todos os sistemas de abastecimento de água.

GRÁFICO 02 – VARIAÇÃO DO VOLUME DOS RESERVATÓRIOS NO RN ENTRE 2009 E 2023



Muitas dessas barragens apresentam problemas de segurança, constituindo um risco para as populações ribeirinhas, em particular a jusante, e deveriam ser submetidas a um Programa de Avaliação de Segurança para que se definissem as ações para elas operarem com minimização do risco para as populações e os agricultores em seu entorno.

O Projeto Governo Cidadão, nos estudos preliminares nessa área, tinha por objetivo realizar avaliações e obras de segurança em pelo menos 7 barragens do Estado. Restrições orçamentárias, no entanto, só possibilitaram intervenções na Barragem de Lucrécia, que foi tomada como projeto piloto das ações que deveriam se repetir para as demais estruturas do conjunto.

A Barragem de Lucrécia está localizada no sudoeste do estado, na região do Alto Oeste. A bacia hidrográfica da barragem abrange uma área de aproximadamente 95 km<sup>2</sup>. A porção norte da bacia inclui parte do morro dos Martins, com elevações que atingem 720 m, enquanto a vertente sul consiste em encostas de morros mais baixos, variando entre 220 m e 440 m de altitude. A bacia hidrográfica engloba uma pequena parte do município de Antonio Martins, as escarpas da serra de Martins, a porção norte de Lucrécia e a maior parte do município de Frutuoso Gomes. As áreas situadas no fundo do vale têm uma topografia plana, com largura na parte baixa variando entre 2,5 km e 6,5 km.

A Barragem é composta por dois maciços de terra: um que represa o rio Mineiro e outro, mais alto, porém menor em extensão, que contém o riacho Pé da Serra. Juntos, formam o açude de Lucrécia com capacidade para armazenar 24,7 milhões de m<sup>3</sup>.

Construída em 1934 pela Inspetoria Federal de Obras Contra a Seca (IFOCS), subordinada ao Ministério de Viação e Obras Públicas, a barragem tem quase 90 anos. Sua construção, segundo dados do IBGE envolveu até 2.500 trabalhadores, dando origem a uma comunidade onde antes havia apenas o riacho. A disponibilidade de água impulsionou o crescimento populacional. Segundo o censo de 2022, o município possui 3.490 habitantes, com o centro urbano desenvolvido próximo aos maciços.

O açude de Lucrécia foi construído com a finalidade de atender ao abastecimento humano e irrigação da região e, até o ano de 2015, era responsável por fornecer água aos municípios de Lucrécia, Frutuoso Gomes e Martins. Atualmente é utilizado apenas para irrigação e recreação.

Barragens antigas sempre levantam preocupações, pois foram construídas em uma época em que a engenharia geotécnica estava em desenvolvimento, os equipamentos de construção eram limitados, a densidade populacional nas áreas circundantes era baixa e os riscos associados eram menores. Além disso, no caso da barragem de Lucrécia, não há documentos do projeto original nem informações das entidades envolvidas em sua construção que permitam avaliar o comportamento da estrutura, incluindo em períodos de grandes cheias.

A barragem de Lucrécia foi classificada, em relação à Categoria de Risco (CRI) e ao Dano Potencial Associado (DPA), na Classe A de risco, indicando alta vulnerabilidade. Essa categorização está em conformidade com a Portaria Nº 10 de 31 de março de 2023 do IGARN.

Essas preocupações enfatizavam a necessidade de investigar mais a fundo o estado em que se encontrava a estrutura, suas necessidades de manutenção e a compreensão dos riscos, especialmente considerando a presença de população a jusante.

Além dessas preocupações, a Lei nº 12.334 de 20 de setembro de 2010, que instituiu a Política de Segurança de Barragens, juntamente com as portarias das entidades fiscalizadoras estaduais e órgãos de controle, têm exercido pressão crescente sobre os responsáveis por barragens para desenvolver ações de segurança, monitoramento e gestão de riscos, adequando as obras às exigências regulatórias.

Por essas razões, a recuperação e a readequação do projeto da Barragem Lucrécia foram inseridas no Projeto Governo Cidadão, dentro dos esforços para dar concretude ao PDO de “aumentar a segurança alimentar, o acesso à infraestrutura produtiva e o acesso a mercados para a agricultura familiar”, e para contribuir para atingir as metas de infraestrutura socioeconômica regional implementada, de investimentos produtivos de acesso a mercados com conformidades sanitárias, e de pessoas em áreas rurais que obtiveram acesso a fontes melhoradas de água no âmbito do Projeto .

Apesar de ter sido construída com recursos federais, a obra foi entregue ao Governo do Estado do Rio Grande do Norte, ficando sob sua responsabilidade. E de acordo com a lei acima referida, a fiscalização quanto ao seu atendimento deve ser feita pelo órgão gestor de recursos hídricos do estado. Assim, a segurança da Barragem de Lucrécia está sob a responsabilidade da Secretaria de Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos do Estado do Rio Grande do Norte (SEMARH), com fiscalização pelo Instituto de Gestão das Águas do Estado do Rio Grande do Norte (IGARN), através da Portaria Nº 10 de 31 de março de 2023.

Os serviços de reabilitação tiveram como principal objetivo aumentar a estabilidade dos taludes dos dois maciços que formam a barragem, adicionando mais peso ao barramento. Para isso foi construída uma berma sobre o talude de jusante dos dois maciços, composta por enrocamento de pedras e com uma largura de 10,00 m no topo. Entre a face do talude existente e o enrocamento, foi inserido um filtro, assim como entre o enrocamento e a superfície do solo. Foram também construídos poços de alívio de pressão na base jusante dos maciços.

Foi investido nas obras um valor de R\$ 13,07 milhões (US\$ 2,33 milhões), valor ao qual se soma a contratação de serviços de supervisão da construção, num total de R\$ 1,83 milhões (US\$ 327 mil).

O Projeto financiou também a realização do Plano de Segurança da Barragem, contendo o Plano de Ação de Emergência (PAE) obrigatório em função da classe de risco da Barragem de Lucrécia.

A implantação do PAE, incluindo as obras complementares necessárias, são de responsabilidade do Projeto Governo Cidadão e da Secretaria Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (SEMARH), com o apoio da Coordenadoria Estadual de Proteção e Defesa Civil.

## RESULTADOS

Todas as obras necessárias foram concluídas, sendo o reforço do talude de jusante dos dois maciços um dos principais destaques. O Plano de Segurança da Barragem (PSB) foi igualmente concluído, bem como foi iniciada sua implementação.

A implementação dos planos de segurança ficaram a cargo do empreendedor (SEMAR) e órgão regulador (IGARN). Um painel de especialistas avaliou e aprovou todas as intervenções contratadas. O IGARN, como ação preventiva, tem realizado medições rotineiras de marcos, piezômetros, níveis d'água do reservatório e água percolada. Esse rigoroso monitoramento visa garantir a integridade contínua da obra e identificar possíveis riscos.

Com base nas recomendações do Painel de Especialistas, um geotécnico foi mobilizado para realizar avaliações periódicas da estabilidade dos maciços.

Vale destacar que, em situações de emergência, a comunidade agora conta com um sistema eficaz de comunicação e alerta. Além disso, receberam treinamento adequado para atuar corretamente em situações de crise.

Essas ações proativas, combinadas com as intervenções físicas na barragem, reforçam a **eficácia** do projeto em assegurar uma estrutura robusta e segura para os anos futuros.

Desse modo, a obra, aliada às medidas preventivas, não só atendeu como superou os objetivos iniciais, transformando uma estrutura que antes apresentava riscos para a população em uma instalação confiável, estendendo significativamente sua vida útil.

A **sustentabilidade** do projeto é indicada pelo Plano de Segurança de Barragens, que prevê inspeções regulares, complementadas pelo constante monitoramento baseado em novos instrumentos de avaliação do estado da obra.

Os resultados obtidos destacam a **eficiência** e eficácia na alocação dos recursos, especialmente quando consideramos o grande número de vidas que poderiam estar em risco caso ocorresse um acidente.

#### 5.4.8 PARQUE CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO

As ações para construção e implementação do Parque Tecnológico e Científico Augusto Severo foram desenvolvidas no bojo do Componente 1 - Desenvolvimento Regional Sustentável, Subcomponente 1.1 - Investimentos Estratégicos e Fortalecimento da Governança Local.

Os Relatórios de Progresso de 2013/2014 e 2014/2015, bem como o Relatório da Avaliação de Meio-Termo, trouxeram uma matriz de indicadores de desempenho por atividade, na qual incluíram, como produto da atividade 2 (Estudos, Diagnósticos e Planos voltados para o fortalecimento de APLs – Arranjos Produtivos Locais) do Subcomponente 1.1, o Estudo de Viabilidade e Plano de Negócios do 1º Parque Tecnológico do Rio Grande do Norte. É o estudo de que já se tratou, desenvolvido entre 2016 e 2017.

Na esteira dessa definição, o Parque Científico e Tecnológico foi incluído como parte do indicador de PDO “infraestrutura socioeconômica regional implementada”, inserido na matriz de indicadores e metas pela Reestruturação do Projeto formalizada com o Banco Mundial em maio de 2019, por sugestão da Avaliação de Meio-Termo havida em 2016. A matriz e o indicador foram mantidos na Reestruturação de 2021.

A meta do indicador – que também considera outras infraestruturas, tais como escolas, hospitais e teatros – estava prevista para 1 infraestrutura implantada até 2017, 10 até 2018, 40 até 2019 e 50 até 2021. As metas foram superadas ano a ano, desde 2016, tendo chegado a 99 infraestruturas implantadas em 2022, segundo matriz atual disponibilizada pela UGP.

Como visto, o Parque Científico e Tecnológico já consta entre as atividades do Subcomponente 1.1 desde o Relatório de Progresso do período inicial do Projeto Governo Cidadão, que trouxe sua primeira Matriz de Marco Lógico. Ademais, compõe um dos objetivos de PDO, formalizados nas reestruturações do Projeto. Isso revela que, desde o início, considerou-se a pertinência do investimento no Parque com o Projeto e com o objetivo do subcomponente - promover a ampliação e melhoria da infraestrutura socioeconômica e o fortalecimento da governança, de forma complementar, voltados ao desenvolvimento regional sustentável.

As instalações do Parque foram inauguradas recentemente, em dezembro de 2022, e por isso, ainda não abrigam outros entes além da administração da associação responsável pela gestão do Parque. Portanto, ainda não se atingiu seu objetivo de “constituir um complexo planejado de desenvolvimento empresarial e tecnológico, promotor da cultura de inovação, da competitividade industrial, da capacitação empresarial e da promoção de sinergias em atividades de pesquisa científica, de desenvolvimento tecnológico e de inovação, entre empresas e uma ou mais Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação, com ou sem vínculo entre si”.

Assim, em razão da sua precocidade, ainda não é possível aferir sua relevância, que se demonstrará a partir da adoção, pelos entes públicos e empresariais almejados, do Parque como polo de articulação. E com isso, também a função institucional delineada para o Parque, de ser um promotor de ações de inovação e desenvolvimento científico e tecnológico, também não demonstrou resultados concretos alcançados, valendo ressaltar, mais uma vez, o curto tempo de existência do Programa.

O mesmo vale quanto aos demais critérios avaliados do Projeto: porquanto os objetivos e benefícios pretendidos ainda não foram alcançados, não é possível se aferir com clareza a eficiência e eficácia dos investimentos.

Por fim, a sustentabilidade do investimento está evidenciada, a partir do arcabouço legal que garante recursos orçamentários suficientes, nos próximos anos, para a manutenção dos investimentos realizados pelo Projeto Governo Cidadão na implantação do Parque Científico e Tecnológico Augusto Severo.

## 5.5. PROJETO DE MELHORIAS EM EDUCAÇÃO, SAÚDE E SEGURANÇA PÚBLICA

### 5.5.1 SAÚDE

#### 5.5.1.1. CONTEXTO SETORIAL

A cobertura e qualidade dos serviços de saúde no Rio Grande do Norte, em 2011, além de ser muito desigual, com concentração em dois polos regionais (Natal e Mossoró) insuficientes para atender a demanda, apresentava outras deficiências, como a ineficiência dos sistemas de monitoramento e de referência, uma estrutura de serviços sucateada e com limitações para responder ao crescimento dos índices de doenças crônicas não-transmissíveis (DCNT), da violência e de acidentes relacionados ao trânsito, e taxas persistentemente elevadas de mortalidade materno infantil<sup>96</sup>.

No ano de 2010 o Ministério da Saúde, por meio da Portaria nº 4.279/MS/2010, estabeleceu as diretrizes para a organização das Redes de Atenção à Saúde nos territórios, estratégia fundamental para fortalecer a integração das ações e dos serviços de saúde, visando superar a fragmentação da atenção e da gestão nas Regiões de Saúde.

Diante disso, o Governo do Estado apresentou justificativa e pleiteou incentivos para implementação das intervenções modificadoras e que possibilitassem o aumento da capacidade de respostas às demandas em saúde, bem como a organização e fortalecimento para as redes vinculadas aos principais problemas apresentados.

Nesta perspectiva, o Projeto Governo Cidadão direcionou intervenções para o fortalecimento das Redes de Atenção Materno Infantil, Doenças Crônicas Não Transmissíveis (linha câncer de colo uterino e de mama) e das Urgências e Emergências, para obter melhorias dos serviços de forma regionalizada e integrada, e contribuir para o enfrentamento das questões críticas apontadas no contexto do Estado em 2011, reduzindo as taxas de mortalidade materno-infantil, aumentando a oferta de detecção precoce e tratamento de qualidade para pacientes com câncer de mama e do colo do útero, e criando uma rede regionalizada de serviços de emergência em saúde.

Para o acompanhamento e monitoramento do Projeto foi proposto um conjunto de nove indicadores<sup>97</sup> de resultados, sendo um finalístico (IO.04 no **QUADRO 01**) e oito de resultados intermediários (IS.01 a IS.08 no **QUADRO 01**) para as redes priorizadas.

#### 5.5.1.2. INVESTIMENTOS REALIZADOS E LINHA DO TEMPO DA IMPLEMENTAÇÃO

A **TABELA 29** detalha os investimentos realizados pelo Projeto no setor de saúde, num total de R\$ 249,0 milhões (US\$ 44,8 milhões).

A construção e equipagem do Hospital da Mulher em Mossoró concentraram 59% do total dos investimentos na área (72% do total investido em obras e 42% do total de equipamentos adquiridos), o que mostra algum descompasso com os objetivos que se pretendia atingir, de ampliação do atendimento nas 3 redes prioritárias.

A **FIGURA 05** apresenta a linha do tempo dos desembolsos, com elevada concentração no ano de 2022, quando da aceleração das intervenções no mesmo Hospital da Mulher. Nesse ano foram desembolsados 36% dos recursos aportados no setor pelo Projeto.

#### 5.5.1.3. RESULTADOS FÍSICOS

Foram implementadas as seguintes intervenções:

- Na Rede Materno Infantil – RAMI: (i) melhorias de 5 maternidades selecionadas (planejamento inicial de 22 maternidades); (ii) construção do Hospital Materno Infantil – Hospital da Mulher em Mossoró; (iii) qualificação de profissionais da atenção básica; (iv) implantação de bancos de leite humano e (v) implementação de classificação de risco para monitorar bebês de alto risco de 0-12 meses, tendo como público-alvo<sup>98</sup> crianças com até 1 ano e mulheres em idade reprodutiva, de 10 a 49 anos.
- Na Rede Oncológica - RDCNT: (i) implantação de 2 Centros de Referência para o diagnóstico de doenças oncológicas (\*planejamento inicial de 5 centros); (ii) qualificação dos profissionais e gestores da saúde; (iii) implantação da telemedicina para diagnóstico de doenças; (iv) construção de Laboratório de referência para exames e diagnóstico de câncer – LAPAT- público alvo de mulheres com idade entre 25 e 69 anos; e (v) formação continuada de profissionais com foco em doenças oncológicas;
- Na Rede de Urgência e Emergência - RUE: (i) melhoria das instalações e dos serviços médicos de emergência, com reforma/ampliação de 5 “portas” de entrada no sistema de saúde (planejamento inicial de 7 portas); e (ii) implementação de protocolos clínicos baseados em evidência e caminhos para os serviços de saúde de emergência - público-alvo: população regional<sup>54</sup>.

<sup>96</sup> Conforme registrado no PAD – *Project Appraisal Document*.

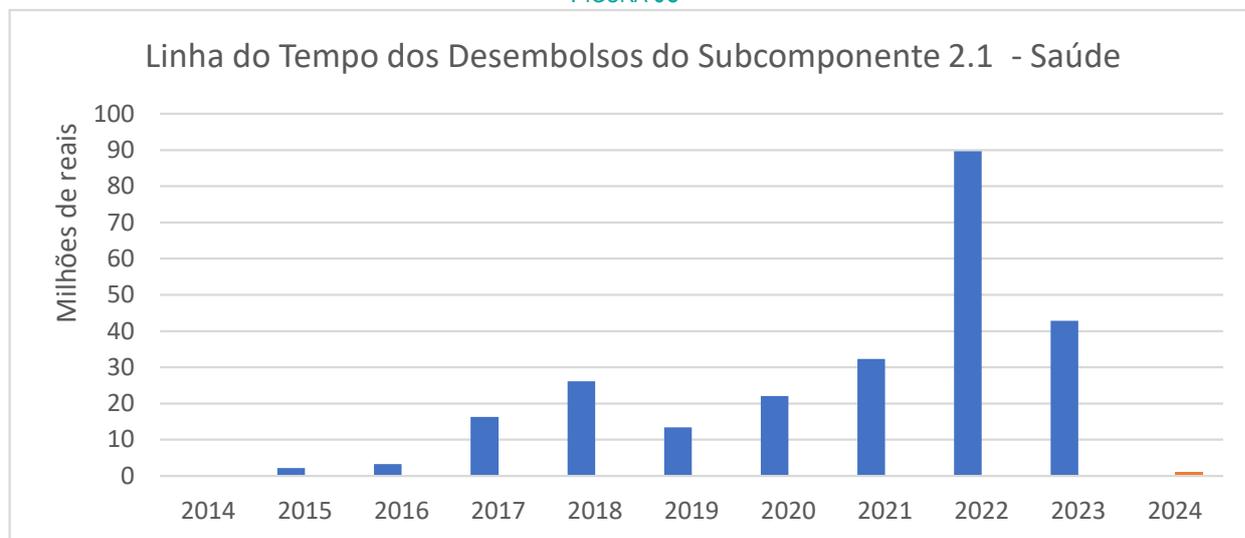
<sup>97</sup> Os indicadores utilizados para o monitoramento do projeto têm como fontes de informação para cálculo o Sistema de Informação Ambulatorial do Sistema Único de Saúde (SIA/SUS), o Sistema de Informação Hospitalar (SIH) e a estimativa populacional do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para os municípios por sexo e faixa etária nos anos de 2000 a 2021.

<sup>98</sup> O público-alvo definido para o Projeto é comum: “[...] os mais vulneráveis nas regiões menos desenvolvidas do Estado, buscando garantir um mínimo de 60 por cento de beneficiárias do sexo feminino em todos os componentes, cabendo a cada setor concentrar em um subconjunto do grupo-alvo mais amplo de beneficiários, a fim de contribuir para o alcance dos objetivos comuns” (PAD, 2013).

TABELA 29 – INVESTIMENTOS DO PROJETO NO SETOR DE SAÚDE

Discriminação	Valor (US\$)	Valor Corrente (R\$)	Valor Corrigido (R\$)	
<b>CONSULTORIAS</b>				
Elaboração de Projetos Básicos e Executivos	1.033.735	4.074.044	5.202.971	2,1%
<b>OBRAS</b>	<b>25.795.692</b>	<b>119.180.341</b>	<b>144.332.660</b>	<b>58,0%</b>
Construção do Hospital da Mulher - Mossoró	17.706.546	88.276.871	103.818.562	71,9%
Ampliação e reforma de hospitais regionais de urgência e emergência e hospitais gerais	3.730.137	12.687.910	17.746.033	84,2%
Obra do Hospital Regional Inácio dos Santos - Açú	952.090	4.968.501	5.404.876	88,0%
Reforma do Hospital Maria Alice (recebimento UTIs Neonatal)	1.017.217	4.069.577	5.283.054	91,6%
Construção do LAPAT	1.134.882	4.178.825	5.648.434	95,5%
Outras Obras	1.254.819	4.998.657	6.431.699	100,0%
<b>BENS</b>	<b>17.528.346</b>	<b>84.793.009</b>	<b>97.102.478</b>	<b>39,0%</b>
Equipamentos e Mobiliário do Hospital da Mulher	7.802.919	40.705.816	43.172.055	44,5%
Equipamentos para 7 Hospitais RUE e Banco Leite Pau dos Ferros	1.260.530	5.468.517	6.983.948	51,7%
Ambulâncias	1.136.713	5.920.000	6.109.604	57,9%
Equipamentos Médico Hospitalares e de Imagem	903.481	4.725.937	5.351.356	63,5%
Equipamentos dos Hospitais Regionais de Urgência e Emergência e Hospitais Gerais	804.559	2.880.000	4.230.613	67,8%
Aquisição de Instrumentais Cirúrgicos	675.484	3.511.902	3.696.972	71,6%
Equipamentos para leitos de UTI neonatal (Aquisição Única) (ID10)	474.024	2.051.835	2.620.971	74,3%
Equipamentos para Climatização LAPA	423.398	1.718.542	2.220.428	76,6%
Equipamentos para Maternidades Filantrópicas, Estaduais e Municipais (ID12)	417.779	1.193.144	1.892.161	78,6%
Aquisição Tomógrafo HR Cleodon	257.902	1.436.000	1.819.848	80,4%
Aquisição Ambulâncias e Veículos	337.615	1.276.000	1.695.091	82,2%
Aquisição Monitores Multiparâmetros, Solução Vital	278.753	1.141.466	1.469.925	83,7%
Aquisição Equipamentos e Materiais para Intervenções em Pacientes - COVID 19	1.015.494	5.026.774	6.332.892	90,2%
Outras Aquisições de Bens	1.739.695	7.737.076	9.506.612	100,0%
<b>SERVIÇOS</b>	<b>13.436</b>	<b>71.000</b>	<b>74.519</b>	<b>0,0%</b>
Sinalização Visual para o Hospital da Mulher	13.436	71.000	74.519	
<b>TREINAMENTOS</b>	<b>302.563</b>	<b>918.571</b>	<b>1.418.044</b>	<b>0,6%</b>
Gastos sem Classificação	162.389	845.721	872.808	0,4%
<b>Total Geral</b>	<b>44.836.160</b>	<b>209.882.687</b>	<b>249.003.479</b>	<b>100,0%</b>

FIGURA 05<sup>99</sup>



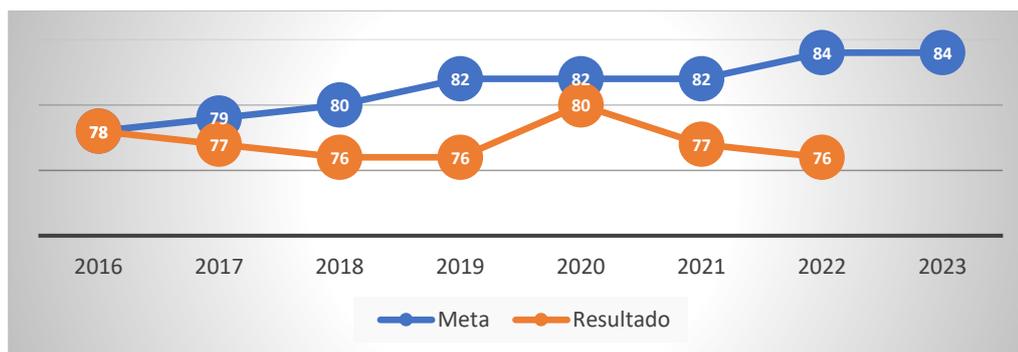
#### 5.5.1.4. AVALIAÇÃO

O resultado de PDO para o subcomponente da saúde não foi alcançado. Em todos os anos do Projeto, os resultados obtidos para o indicador IO.04<sup>100</sup> mantiveram-se distantes do esperado, à exceção de 2020, influenciado pela Pandemia Covid-19. Ao longo dos anos projetou-se uma ampliação de 16% na oferta dos serviços das três redes incentivadas, de tal forma que os problemas de saúde dos residentes de uma região de saúde pudessem ter resolução na própria região, condição não alcançada pelo Projeto. O GRÁFICO 03 representa a evolução da meta e do resultado do indicador IO.04.

<sup>99</sup> O valor lançado em 2024, de R\$ 872 mil refere-se a restos a pagar de SETUR, indevidamente lançados no SMI no Subcomponente 2.1

<sup>100</sup> Prestação de serviços de saúde relacionados com redes prioritárias de atenção à saúde no nível regional (redes materno-infantil, urgência e emergência e redes de atenção à saúde oncológica)

GRÁFICO 03: AUMENTO DA OFERTA (%) DOS SERVIÇOS DE SAÚDE EM NÍVEL REGIONAL – INDICADOR DE PDO 10.04



Nota: informação não disponível para o ano de 2023. Fonte: SESAP, 2023

Considerados os Indicadores Intermediários, os resultados obtidos podem ser observados na TABELA 30. Verifica-se que diversos indicadores não puderam ser aferidos por deficiências na sistemática de monitoramento, ou por incompletude dos projetos como concebidos, ou ainda por falta da entrada em operação de projetos implantados até a data de encerramento do Projeto.

#### PÚBLICO-ALVO

As informações apresentadas pela SESAP não estão totalmente alinhadas ao público-alvo definido no âmbito do Projeto. Houve complementação feita pela consultoria para a população do LAPAAT utilizando a base de Dados Sociodemográficos, disponíveis no sistema DATASUS/MS.

- Rede Materno infantil: a SESAP disponibilizou o número de nascidos vivos por regionais e o número de mulheres em idade fértil na área de abrangência das 21 maternidades, sendo possível totalizar 16.838 (nascidos vivos) e 332.119 mulheres (10 e 49 anos), considerando as Regiões de Saúde onde se localizam as cinco Maternidades inseridas na rede. A população alvo do Hospital da Mulher foi indicada pela SESAP como sendo o total dos habitantes da Macro 2, ou seja, 840.470 beneficiários.
- Rede DCNT (câncer de mama e de colo de útero): foi indicado como público-alvo dos CROS a população total da 3ª RS e da 5ª RS, totalizando 517.003 beneficiados. Não houve indicação para o LAPAT/RN, sendo levantada na base do DATA/SUS a população feminina do estado, entre 25 a 69 anos, estimada em 1.100.122 mulheres (2024).
- Rede das Urgências e emergências: conforme informação da SESAP, os beneficiados totalizam 1.436.797, representados pela população da área de abrangência das cinco Portas incentivadas e inseridas na rede.

O público-alvo dimensionado poderá ser alcançado a partir da operacionalização do total de unidades incentivadas pelo Projeto.

#### FATORES QUE AFETARAM A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

O não atingimento do resultado esperado pode ser explicado e justificado por um conjunto de fatores que comprometeram o desenvolvimento do Projeto Governo Cidadão:

- as unidades incentivadas não foram entregues<sup>101</sup> nos tempos devidos e, conseqüentemente, comprometeram a oferta dos serviços, devido ao atraso das obras (reforma ou ampliação) e as dificuldades na aquisição de equipamentos (processos licitatórios).
- As alterações dos secretários estaduais: houve oito mudanças de titulares da SESAP durante o período do Projeto e, por consequência, das equipes da secretaria, o que afetou a continuidade das ações.
- A Pandemia Covid-19 gerou um aumento expressivo dos procedimentos, principalmente hospitalares, sem que esse aumento tivesse de fato relação direta com as redes que estavam sendo apoiadas. Cabe a ressalva de que houve alguma ligação indireta com a Rede de Urgência e Emergência, mas o aumento dos atendimentos não se consolidou, e após a pandemia, os resultados voltaram aos patamares dos anos anteriores.
- As obras de grande porte apresentaram outro nível de dificuldades, pela complexidade dos processos, como o Hospital da Mulher, que teve interrupções por dois anos, para que várias questões fossem solucionadas, e o LAPAT/RN, que após entrega da obra passou por readequações necessárias visando atender às mudanças de normas vigentes.
- A estruturação de ações envolvendo o gestor municipal se apresentou como fator de risco para a realização das intervenções, situação já identificada no início do Projeto e apontada no Relatório de Avaliação do Meio-Termo de 2016. Tais questões permearam as relações políticas e técnicas durante o desenvolvimento das ações, podendo ser atribuído a isso a desistência de três CROS, e as dificuldades apresentadas para a efetiva operacionalização dos dois CROS que foram incentivados pelo Projeto.

<sup>101</sup> O conceito de entrega da unidade incentivada para o Projeto considera a reforma/obra, conclusão, equipagem e a operacionalização.

TABELA 30 - MATRIZ DE RESULTADO COMPARATIVO ENTRE ESPERADO E REALIZADO, SEGUNDO INDICADORES DAS TRÊS REDES INCENTIVADAS - 2016 A 2023

Redes	Indicadores de Resultado Intermediário		Linha de base	Resultado							
				2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Materno Infantil	IS.01	Proporção de mulheres cujos partos foram realizados na região onde residem em relação ao total de partos realizados – meta	72	76	78	80	82	82	84	84	86
		Resultados reavaliados em 2023	-	69,83	67,06	68,86	69,39	69,65	67,18	66,85	ND
	IS.02	Proporção de internações por intercorrências clínicas durante a gestação, parto e puerpério em relação ao total de internações por procedimentos obstétricos – meta	14	12,50	11,50	9,50	8,00	14,00	13,00	11,5	11,5
		Resultados reavaliados em 2023	-	12,12	11,79	13,17	15,40	13,80	18,59	20,60	ND
Oncológica	IS.03	Centros de referência para a detecção precoce de câncer reformados, equipados e operacional – meta	2	1	1	2	2	2	2	2	2
		Resultados ( não houve indicação de reavaliação em 2023) ( não há informações)	-	-	0	0	0	0	0	0	
	IS.04	Proporção de biópsias realizadas após o exame de câncer cervical - Papanicolau (Parâmetro do Instituto Nacional de Câncer = 2,5%) – meta	0,57	1,77	2,35	2,46	2,48	2,5	2,5	2,5	2,5
		Resultados reavaliados em 2023		0,81	0,69	0,74	0,82	0,91	0,75	0,91	ND
	IS.05	Proporção de biópsias realizadas após a mamografia (Parâmetro do Instituto Nacional de Câncer = 5,6% - 12%) – meta	0,56	2,2	3,28	3,91	4,8	5,6	5,6	5,6	5,6
		Resultados reavaliados em 2023	-	0,66	0,48	0,35	1,12	0,59	1,08	0,77	ND
	IS.06	Cobertura estadual de exame citopatológico em mulheres de 25 a 64 anos (Razão de exames citopatológicos em mulheres de 25 a 64 anos) – meta	0,38	-	-	-	-	0,40	0,42	0,44	0,44
		Resultados reavaliados em 2023	-	0,32	0,34	0,33	0,31	0,15	0,23	0,26	ND
	IS.07	Cobertura estadual de exame mamográfico em mulheres de 50 a 69 anos (Razão de exames mamográficos em mulheres de 50 a 69 anos) – meta	0,28	-	-	-	-	0,40	0,45	0,50	ND
		Resultados reavaliados em 2023	-	0,24	0,21	0,18	0,20	0,13	0,18	0,20	ND
Urgências e emergências	IS.08	Hospitais pronto-socorro, reformados e equipados pelo Projeto, concluídos – meta	7	7	4	4	5	6	6	6	7
		Resultados reavaliados em 2023	-	-	-	-	5	5	5	5	5

Fonte: SESAP, 2023

- Na Rede Oncológica, a dependência da contrapartida do município em dispor da infraestrutura para os CROS e questões políticas de relacionamento entre município e estado foram responsáveis pela redução do número de unidades, inicialmente cinco foram previstas e, ao final, somente dois CROS foram viabilizados. As dificuldades já haviam sido identificadas no início do Projeto e apontadas no Relatório de Avaliação do Meio-Termo de 2016.

A entrega das obras concluídas (reforma/ construção) apresentaram outro tipo de desafio relacionado, principalmente às dificuldades de disponibilização de recursos humanos, materiais e financeiros para a operacionalização, mesmo em unidades que já operavam (Maternidades e Pronto socorro) ou nas construídas (Hospital da Mulher e LAPAT/RN) com planos de implantações programadas por etapas. Este é um limitador crítico que afetou e afeta a plena operacionalização de quase a totalidade das unidades incentivadas pelo Projeto. Houve limitações e fragilidades quanto ao processo de monitoramento no âmbito do Projeto como um todo, envolvendo Banco Mundial, Governo Estadual e os setores específicos. A saúde, apesar de ter definidos indicadores, não tinha acompanhamento frequente nem sistemático, ocorrendo efetivamente durante o tempo das missões do Banco Mundial. Isso afetou o processo de execução, que por vezes não conseguiu identificar os problemas, as causas e as necessidades de correções e ajustes estratégicos, necessários e importantes para redirecionamento do Projeto, de modo a obter melhores resultados.

É importante reforçar que, apesar do subcomponente não ter atingido o objetivo de promover o aumento da oferta de serviços nas três redes de atenção à saúde, a população não deixou de ser assistida, pois o SUS continuou e continua operante. Por óbvio não da forma que estará quando todos os equipamentos incentivados pelo Projeto alcançarem seu pleno funcionamento, mas ainda assim dentro das limitações presentes no sistema de saúde público do estado, a oferta dos serviços está posta. A população não esteve e não está completamente desassistida.

#### SUSTENTABILIDADE/RISCOS

As unidades que receberam investimentos significativos do Projeto e que passaram a compor a rede própria do estado têm grande potencial para gerar novos serviços vinculados a média e alta complexidade, ou seja, seu pleno funcionamento será estruturante para as redes Materno Infantil, de Urgência e Emergências e para o enfrentamento do câncer de mama e de colo de útero.

A questão da sustentabilidade dos investimentos, no entanto, está sujeita a elevados riscos, uma vez que se baseia na suficiência do processo de planejamento, orçamento e controle exigido no âmbito governamental para garantir o pleno funcionamento das unidades incentivadas, incluindo as de grande porte (Hospital da Mulher e LAPAT/RN), num governo que vem enfrentando ao longo dos anos imensas dificuldades financeiras.

Não se pôde esclarecer como será conduzido o processo de sustentabilidade dos ativos incorporados às redes, em que tempo, com quais recursos, com quais ações e estratégias, frente ao cenário que se apresenta ao final do Projeto para a plena operacionalização, principalmente para o Hospital da Mulher e o LAPAT/RN. O risco de que os investimentos não cumpram sua finalidade de longo prazo é elevado.

A SESAP informou que as unidades incentivadas pelo Projeto pertencentes a rede própria ou sob gestão estadual estão inseridas nos instrumentos de Planejamento, Orçamento e Gestão, contemplando a manutenção e operacionalização dos serviços hospitalares. Especificamente para o LAPAT estão descritas duas metas constantes na Programação Anual de Saúde (PAS), referente a: (i) realização do monitoramento Externo de Qualidade-MEQ (citopatológico); e (ii) atendimento a demanda de exames anatomopatológicos das unidades da rede SESAP, com dependência da celebração do Termo de Cooperação Técnica (TCT). Para os CROS, a SESAP informou haverem tratativas junto aos gestores municipais, visando a formalização de Termo de Cooperação e contatos com demais gestores municipais para mapeamento da sustentabilidade das unidades incentivadas. Não há referências para o Hospital da Mulher, principal intervenção do Projeto.

Certos da complexidade do SUS e a responsabilidade de uma Secretaria Estadual, os problemas que se apresentam não serão resolvidos por tarefa simples, ações isoladas e tampouco haverá garantias de que todos os resultados sejam alcançados, muito embora essa situação constitua um quadro histórico de fundo em que o SUS avança e constrói situações melhores para o conjunto da população.

### 5.5.2 EDUCAÇÃO

#### 5.5.2.1. CONTEXTO

A importância da educação de qualidade como um vetor fundamental para o desenvolvimento econômico e social, associada à necessidade de proporcionar aos beneficiários do Projeto uma visão de futuro e condições para uma maior produtividade, levaram o Projeto a investir em ações no setor de educação por meio de diversas ações/projetos que complementassem e dessem maiores perspectivas de sucesso aos projetos de inclusão produtiva e desenvolvimento econômico.

No início da implantação do Projeto o Estado apresentava uma alta taxa de abandono escolar no ensino médio e na transição do ensino fundamental para o ensino médio, e uma baixa efetividade como agente da transformação social nas regiões mais pobres do Estado.

Em 2013, havia 700 escolas públicas estaduais no estado do Rio Grande do Norte (589 urbanas e 111 rurais) que atendiam aos 310 mil estudantes<sup>102</sup>, nas etapas do Ensino Fundamental, Ensino Médio Regular, Educação Especial Substitutiva, Educação para Jovens e Adultos e Educação em Tempo Integral. O Projeto concebeu realizar investimentos para alterar

<sup>102</sup> Conforme constou no PAD.

quantitativa e qualitativamente esse quadro, por meio de nove subprojetos/ações que se descrevem a seguir, com um planejamento original para: (i) fomentar a agricultura familiar; (ii) promover e fomentar a adesão da articulação entre Estado e os 167 Municípios; (iii) elaborar e implementar as diretrizes e matrizes curriculares em 100% das escolas estaduais; (iv) desenhar, prototipar e implementar o Sistema Integrado de Monitoramento e Avaliação da Educação Básica; (v) apoiar e promover estratégias de aprendizagem para a alfabetização 12.500 agricultores da população jovem e adulta do campo não escolarizada; (vi) elaborar e disseminar as referências básicas para organização do trabalho pedagógico em 100% das escolas estaduais; (vii) apoiar atividades e ações para estabelecer a Rede de Educação Técnico-Profissional para Inclusão Produtiva, com atividade de mapeamento e diagnóstico das atividades produtivas e a elaboração de Projetos Político Pedagógicos dos Cursos Técnicos (PPPCT) e Projeto Político Pedagógico do Ensino Institucional (PPI), e a criação de cursos relacionados; (viii) elaborar e executar o Projeto de Inovação Pedagógica (PIP) para 100% das escolas da Rede; e (ix) ampliar 95 escolas de Rede Estadual, construir 10 novas escolas do campo.

#### 5.5.2.2. LINHA DO TEMPO DOS INVESTIMENTOS

O Projeto investiu R\$ 256,28 milhões (US\$ 47,95 milhões) na Educação em nove macroatividades/projetos considerados relevantes para alterar o quadro educacional nas regiões de investimento – vide [QUADRO 07 E TABELA 31](#).

QUADRO 07 - MACROATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO PROJETO PARA A MELHORIA DOS SERVIÇOS PÚBLICOS DE EDUCAÇÃO

ID	Macroatividades	Atividade SMI Ver Quadro 8	Descrição
1	Fomento à Agricultura Familiar	4	Ações para promover ampliar e fortalecer a Agricultura Familiar por meio da estratégia do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)
2	SEARN	9	Sistemas de Ensino Articulados do estado do Rio Grande do Norte com os Municípios
3	Diretrizes e Matrizes Curriculares	5	Elaboração e implementação do Currículo
4	SIMAIS	7	Sistema de Monitoramento e Avaliação Institucional da Rede Estadual de Educação do Rio Grande do Norte
5	Alfabetização com Qualificação Social e Profissional	2 <sup>103</sup>	Qualificação Social e Profissional Contribuição para a Política de superação do analfabetismo no estado do RN, desenvolvido pela SEEC
6	Referências Básicas para Organização do Trabalho Pedagógico	5 <sup>104</sup>	Orientações para a construção/atualização do Projeto Político-Pedagógico (PPP) das escolas da rede estadual.
7.0 <sup>105</sup>	Apoio a Rede de Educação Técnico-Profissional para Inclusão Produtiva - Mapeamento e diagnóstico das atividades Produtivas da Educação Profissional	3 <sup>106</sup>	Com foco nos setores da economia localizados nos Territórios da Cidadania e/ou Rurais do Estado do Rio Grande do Norte
7.1	Apoio a Rede de Educação Técnico-Profissional p/ Inclusão Produtiva – Elaboração de Projetos Políticos Pedagógico dos Cursos Técnicos (PPPCT) e Projeto Político Pedagógico do Ensino Institucional (PPI)	3 <sup>107</sup>	Voltado para os 11 Centros de Educação Profissional e Tecnológica – 30 Planos de cursos
8	PIP	6	Projeto de Inovação Pedagógica (PIP)- Implantados por meio de 397 Convênios, com 4.150 famílias beneficiadas, 14.076 pessoas e valor de investimento por beneficiário de R\$ 1.839

<sup>103</sup>Corresponde ao item 2 do Quadro 8 - Apoio à Alfabetização da população jovem e adulta do campo não escolarizada.

<sup>104</sup> Corresponde ao item 5 do Quadro 8- Construção das diretrizes e matrizes curriculares da rede estadual de ensino.

<sup>105</sup> O Mapeamento e diagnóstico das atividades Produtivas da Educação Profissional está incluído ao item 3 do Quadro ED.5, contrato com a Fundação Carlos Alberto Vanzolini, no valor de 659.486,63.

<sup>106</sup> Inserido ao item 3 do Quadro 8 – Apoio a Rede de Educação Técnico-Profissional para Inclusão Produtiva.

<sup>107</sup> Corresponde ao item 3 do Quadro 8 - Apoio a Rede de Educação Técnico-Profissional para Inclusão Produtiva.

ID	Macroatividades	Atividade SMI Ver Quadro 8	Descrição
9	Construção, reforma e/ou ampliações na estrutura física das escolas	8	Construção, reforma e/ou ampliação, em <b>zona urbana</b>
9.1	Construção de escolas do campo	1	Construção de escolas em <b>zona rural</b>
9.2	Aquisições de equipamentos	8	Fornecimento de materiais, utensílios e equipamentos para os espaços de aprendizagem

Fonte: UES-SEEC. Matriz de Indicadores (2023). Ações finalizadas, resultados, abr. 2023.

TABELA 31 - DECOMPOSIÇÃO DOS VALORES DO SUBCOMPONENTE

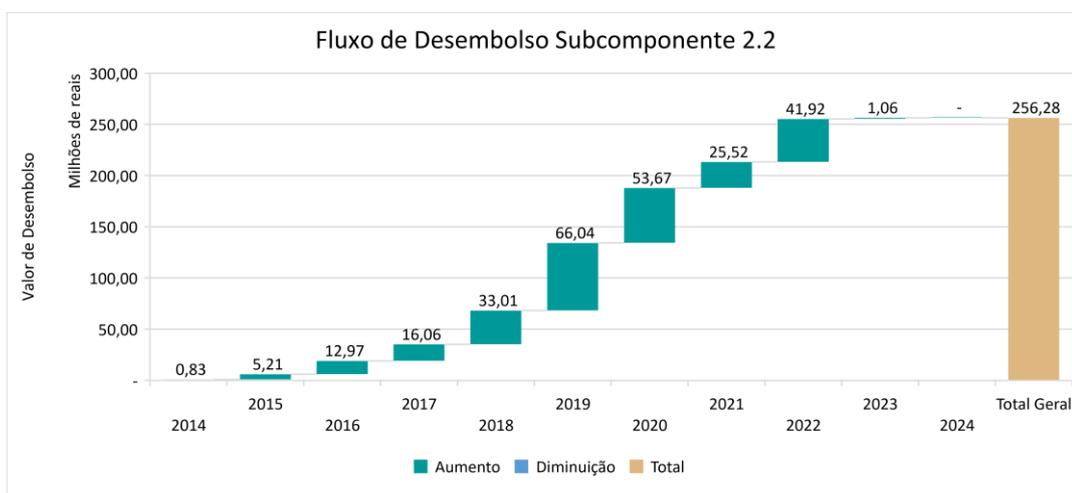
Subcomponente 2.2	47.946.305	199.728.984	256.276.834	100,0%
<b>1. Construção de Escolas no Campo</b>	<b>7.310.056</b>	<b>26.926.908</b>	<b>36.350.646</b>	<b>14,2%</b>
CONSULTORIAS	127.815	421.402	639.025	
OBRAS	7.182.241	26.505.505	35.711.620	
<b>2. Apoio a alfabetização da população jovem e adulta do campo não escolarizada</b>	<b>848.044</b>	<b>3.315.503</b>	<b>4.336.902</b>	<b>1,7%</b>
CONSULTORIAS	261.074	1.033.530	1.349.564	
SERVIÇOS	586.970	2.281.973	2.987.338	
<b>3. Apoio a Rede de Educação Técnico-Profissional para Inclusão Produtiva</b>	<b>462.667</b>	<b>1.581.446</b>	<b>2.273.126</b>	<b>0,9%</b>
CONSULTORIAS	373.676	1.363.609	1.895.651	
TREINAMENTOS	88.991	217.837	377.475	
<b>4. Fomento à agricultura familiar para inserção ao Programa Nacional de Alimentação Escolar-PNAE</b>	<b>2.709</b>	<b>6.240</b>	<b>11.241</b>	<b>0,0%</b>
TREINAMENTOS	2.709	6.240	11.241	
<b>5. Construção das diretrizes e matrizes curriculares da rede estadual de ensino</b>	<b>680.428</b>	<b>2.314.669</b>	<b>3.208.341</b>	<b>1,3%</b>
CONSULTORIAS	664.412	2.266.387	3.131.989	
TREINAMENTOS	16.017	48.281	76.352	
<b>6. Desenvolvimento de programa de inovação e práticas pedagógicas-PIP</b>	<b>4.783.302</b>	<b>14.621.575</b>	<b>22.466.563</b>	<b>8,8%</b>
CONSULTORIAS	113.990	394.889	540.670	
SERVIÇOS	130.130	316.949	550.997	
PROJETOS DE INOVAÇÕES PEDAGÓGICAS (PIP)	4.130.958	12.715.232	19.503.841	
TREINAMENTOS	408.223	1.194.504	1.871.056	
<b>7. Construção e implantação de sistema integrado de monitoramento e avaliação da educação básica</b>	<b>2.049.588</b>	<b>7.815.945</b>	<b>10.793.854</b>	<b>4,2%</b>
BENS	740.591	3.247.368	4.126.042	
CONSULTORIAS	1.281.595	4.470.085	6.531.738	
TREINAMENTOS	27.402	98.492	136.074	
<b>8. Programa de padrões mínimos para as Escolas</b>	<b>31.141.585</b>	<b>140.590.404</b>	<b>173.389.119</b>	<b>67,7%</b>
BENS	8.483.287	43.572.240	49.201.605	
CONSULTORIAS	601.410	2.105.335	3.082.463	
OBRAS	22.038.964	94.852.458	121.015.671	
SERVIÇOS	1.243	4.600	6.132	
TREINAMENTOS	16.683	55.770	83.246	
<b>9. Definição do programa de apoio sistemático aos municípios</b>	<b>667.926</b>	<b>2.556.295</b>	<b>3.447.043</b>	<b>1,3%</b>
BENS	392.655	1.479.130	1.964.186	
CONSULTORIAS	200.164	695.523	1.037.671	
OBRAS	58.303	324.865	359.757	
TREINAMENTOS	16.805	56.778	85.429	
CONSULTORIAS	3.624.135	12.750.760	18.208.772	7,1%
TREINAMENTOS	576.829	1.677.904	2.640.873	1,0%
BENS	9.616.532	48.298.737	55.291.833	21,6%
PROJETOS DE INOVAÇÕES PEDAGÓGICAS (PIP)	4.130.958	12.715.232	19.503.841	7,6%
OBRAS	29.279.508	121.682.829	157.087.048	61,3%
SERVIÇOS	718.343	2.603.521	3.544.467	1,4%
	<b>47.946.305</b>	<b>199.728.984</b>	<b>256.276.834</b>	<b>100,0%</b>

FONTE: SMI/ UGP.

Durante a concepção, pretendia-se aportar ao setor US\$ 68,8 milhões, dos quais US\$ 61,9 milhões de financiamento do BIRD, para beneficiar 310 mil estudantes matriculados em 700 escolas da Rede Estadual de Educação<sup>108</sup>. Do total de recursos, os maiores investimentos foram nas macroatividades 1 – Construção de Escolas do Campo e 8 – Programa de Padrões Mínimos para as escolas, que juntas somaram R\$ 209,7 milhões (US\$ 31,4 milhões) e representaram 81,84% do total dos investimentos.

A FIGURA 06 - Fluxo dos desembolsos efetuado para o setor mostra que no ano de 2019 foram desembolsados R\$ 66,04 milhões. Neste ano a maioria das ações estavam em fase de conclusão, como a entrega de nove obras, sendo seis construções e três escolas reformadas. Na mesma figura observa-se o aumento e redução do fluxo de desembolso. Os anos de 2014 (R\$ 0,83 mil) e 2015 (R\$ 5,21 milhões), o fluxo foi diminuto. Em 2016, ocasião do Ajuste do Meio Termo e no ano seguinte (2017) os fluxos registrados foram entre R\$ 12,97 e R\$ 16,06 milhões, respectivamente. Em 2018, o aumento do fluxo foi significativo (R\$ 33,01 milhões). No ano de 2019, o fluxo dobrou quando comparado ao ano anterior, tendo sido desembolsados R\$ 66,04 milhões. Em 2020, o fluxo reduziu-se em R\$ 13 milhões em comparação com 2019, sendo desembolsados R\$ 53,67 milhões. No ano de 2021, o fluxo de desembolsado diminuiu cerca de 52%, porém os desembolsos aumentaram, atingindo R\$ 41,92 milhões desembolsados. No último ano do Projeto (2023) o fluxo foi de R\$ 1,06 milhões.

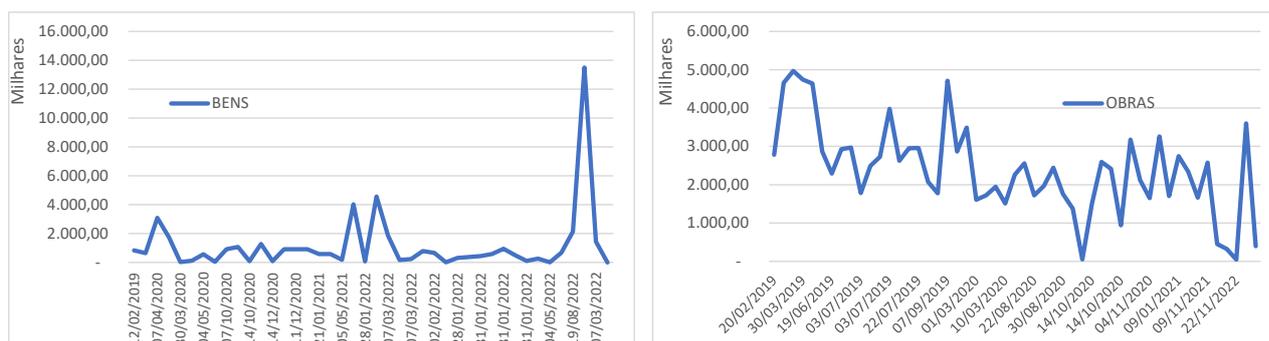
FIGURA 06 - FLUXO DE DESEMBOLSO DO SUBCOMPONENTE 2.2.



Fonte: SMI/ UGP.

Os gráficos da FIGURA 07 mostram a dinâmica de desembolsos para bens e obras no setor de educação, entre 2019 e 2022, com uma concentração de dispêndios em BENS no ano de 2022 e de OBRAS em 2019 e 2022.

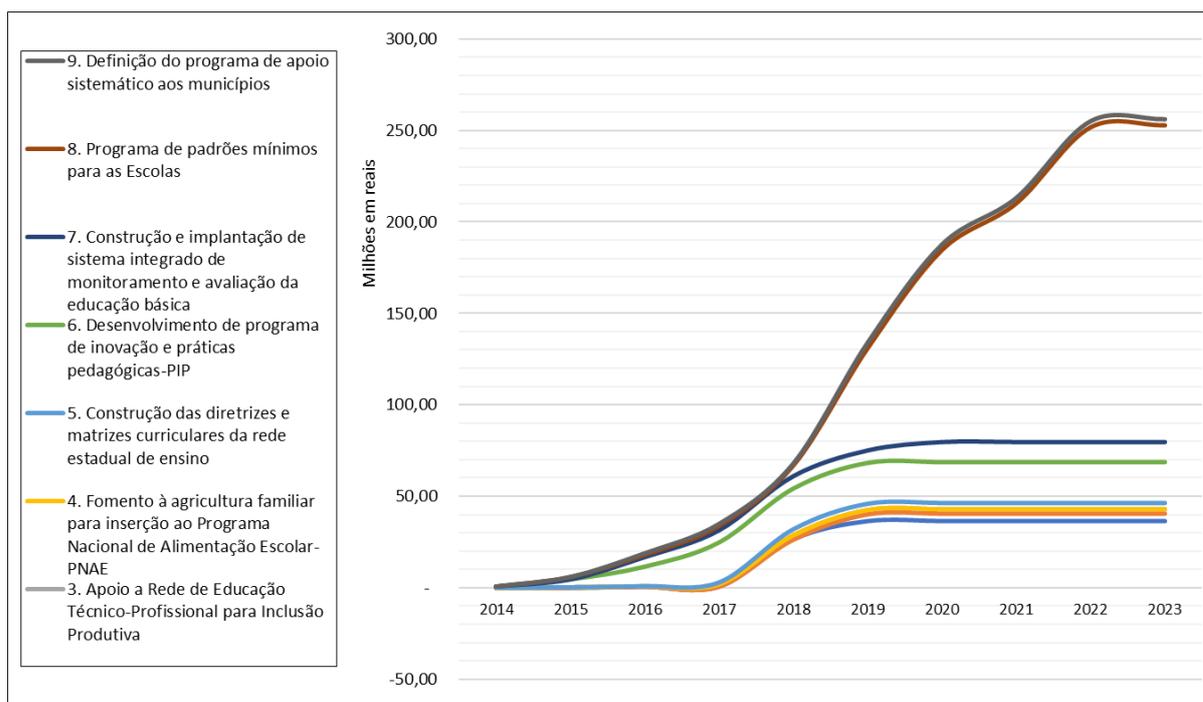
FIGURA 07 – DINÂMICA DE DESEMBOLSO PARA BENS E OBRAS



Na dinâmica da evolução dos investimentos nas macroatividades, observa-se que a maioria teve início a partir de 2018. Para alguns programas contratou-se consultorias e/ou realizou-se outras atividades para o planejamento e o desenho do Projeto, como o PIP, conforme FIGURA 08 a seguir.

<sup>108</sup> Conforme informação do PAD.

FIGURA 08 – EVOLUÇÃO DOS INVESTIMENTOS NAS MACROATIVIDADES



Fonte: SMI/ UGP.

### 5.5.2.3. RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados finais obtidos são comparados, no QUADRO 08 abaixo, com aqueles previstos no planejamento inicial.

QUADRO 08 – RESULTADOS INICIALMENTE PLANEJADOS E OBTIDOS

Planejamento Inicial	Executado
Ampliar e/ou reformar 95 escolas da rede pública estadual	40 escolas da rede pública estadual ampliadas e/ou reformadas
Construir 10 escolas, sendo 06 escolas de campo	Construídas 05 escolas de campo e 01 urbana
Implementar PIPs em 100% das escolas da rede estadual	PIPs implementado em 67% das Escolas da rede estadual (considerando as 588 escolas, em 2022)
Implementar em 50% dos municípios do RN assessoramento técnico entre estado e municípios	Implementação dos Sistemas Articulados de Ensino pactuados entre o Estado e 162 municípios que corresponde a 97% dos municípios potiguares.
Alfabetizar 12.500 agricultores familiares jovens e adultos	1.758 (72%) agricultores familiares jovens e adultos alfabetizados
Implantar em 100% das escolas estaduais as matrizes e diretrizes curriculares	89% das escolas estaduais com as matrizes e diretrizes curriculares implantadas

Fonte: Relatório de Progresso do Projeto. UGP, 2022.

### 5.5.2.4. AVALIAÇÃO

#### 5.5.2.4.1. GERAL

Os dados apresentados demonstram as nove macroatividades desenvolvidas pelo Projeto, que as interseccionou, para atender às necessidades e às prioridades para melhorias nos serviços públicos de educação com as ações e atividades que garantiram o acesso, a permanência e a melhoria da qualidade da educação, conforme pontuamos nas macroatividades, a saber: Fomento à Agricultura Familiar, SEARN, Diretrizes e Matrizes Curriculares e Referências Básicas para Organização do Trabalho Pedagógico, Sistema de Monitoramento e Avaliação Institucional da Rede Estadual de Educação do Rio Grande do Norte (SIMAIS), Alfabetização com Qualificação Social e Profissional, Apoio a Rede de Educação Técnico-Profissional para Inclusão Produtiva, Projeto de Inovação Pedagógica (PIP), Programa padrões mínimos para escolas e Construção, reforma e/ou ampliações na estrutura física das escolas.

#### 5.5.2.4.2. METODOLOGIA

Para a análise dos investimentos nas nove macroatividades deste subcomponente, inicialmente foram levantados dados e informações fornecidos pela UGP, pela SEEC, e obtidos de outras fontes de órgãos oficiais, tais como Inep, IBGE, Instituto de Pesquisas Aplicadas (IPEA), Unicef, Ministério da Educação, Ministério Público Federal no estado do Rio Grande do Norte, Fundação Nacional do Povos Indígenas (FUNAI). Foram ainda consultados e analisados estudos das organizações não governamentais Associação Comunitária do Amarelão (ACA) e Conselhos Indigenista Missionário (CMI), e documentos do Projeto, a exemplo de Relatórios de Progresso, Ajudas-memória das missões do BIRD, PAD (2013), artigos produzidos pelo Banco Mundial, documentos e legislações das macroatividades produzidos pelo Governo do Estado do Rio Grande do Norte, dados e informações disponíveis no SMI - Sistema de Gerenciamento e monitoramento de informações, somados a outros dados e estudos produzidos por fontes secundárias oficiais, pela academia e agências internacionais de investimentos relacionados ao tema da educação pública no Rio Grande do Norte e no Brasil.

Na sequência dessas análises, seguiu-se a elaboração da Pesquisa Qualitativa, com roteiros semiestruturados de acordo com as dimensões Pertinência, Eficácia, Eficiência e Sustentabilidade, apresentados na Matriz de Avaliação, e de acordo com as orientações da 22ª Ajuda Memória do BIRD. O Estudo de Caso da Escola Estadual Indígena Prof. Francisco Silva do Nascimento teve como roteiro uma pergunta mobilizadora apoiada com questões relacionadas ao Estudo, e utilizou-se as recomendações da citada Ajuda Memória e os dados administrativos e socioeconômicos dos órgãos públicos mencionados, a literatura de Yin (2001), dados produzidos pela ACA, academia e instituições que trabalham com a temática dos povos.

A Pesquisa Qualitativa, coletou a percepção de uma pequena amostra do público-alvo do Projeto Governo Cidadão. Foram realizadas 03 rodas de conversas e 08 entrevistas individuais, totalizando 40 entrevistas com profissionais da Rede Estadual de Educação, das Subcoordenadorias e Coordenadorias da SEEC e a Presidente da UNDIME-RN. Nas três rodas de conversas buscou-se captar a percepção dos participantes acerca da contribuição do Projeto para a melhoria da qualidade da educação da Rede Estadual de Educação do RN.

A avaliação das informações foi orientada pelos resultados do questionário semiestruturado da Pesquisa Qualitativa relacionadas aos eixos da Matriz de Avaliação: Pertinência e Relevância, Eficácia, Eficiência e Sustentabilidade, à guisa da metodologia de triangulação de dados fornecidos pela SEEC, Pesquisa de Satisfação (SEEC, 2022), informações produzidas por órgãos oficiais, nas pesquisas e produções acadêmicas.

A Pesquisa Qualitativa captou ainda lições aprendidas, que consideraram a contribuição dos participantes, além do conjunto de documentos, relatórios das macroatividades, pesquisas pela SEEC e pelo Consórcio, produções acadêmicas, de agências e organismos internacionais entre outros.

O Estudo de Caso da Escola Estadual Indígena Professor Francisco Silva do Nascimento foi considerado como único em razão de ser a primeira escola indígena da Rede Estadual do Rio Grande do Norte, para qual o planejamento arquitetônico da unidade e a infraestrutura seguiram as determinações dos padrões mínimos no âmbito da política pública para a construção de escolas da SEEC.

Trabalhou-se com a metodologia de observação participante acerca da dinâmica nos diferentes ambientes da Escola e na comunidade do entorno, e entrevista dos atores-chaves para o levantamento de dados da Escola, no período de 16 a 19 de outubro, na Comunidade Indígena Mendonça do Amarelão, localizada no município de João Câmara, no estado do Rio Grande do Norte. Almejamos saber “se a escola garante o acesso, a permanência e o ensino-aprendizagem para estudantes alinhados aos saberes e a cultura do povo indígena da etnia Potiguar, autodeclarados como a comunidade indígena Mendonça do Amarelão”. Em 04 rodas de conversas e 05 entrevistas individuais, foram entrevistadas 34 pessoas, entre estudantes, professores, coordenadores pedagógicos, gestor escolar, a mãe de um estudante e integrante do Conselho Escolar, os representantes e lideranças, a liderança icônica e a filha do patrono da escola, especialista da SEEC.

No Estudo de Caso, as informações foram avaliadas, organizadas e sistematizadas para análise com triangulação e a avaliação das descobertas à luz da pergunta mobilizadora e das questões balizadoras de acordo com os públicos-alvo entrevistados.

Ao longo da avaliação, reunimos os dados do SMI com informações para identificar e vincular as unidades escolares beneficiadas com os PIPs, com construção, reforma e ampliação, com referências geográficas dos dez territórios potiguares, das localizações por DIRECs, e dados do IBGE, o que subsidiou a produção de tabelas, gráficos e mapas para elaboração da Pesquisa Qualitativa e elaboração e do Estudo de Caso. Além disso, esses dados serviram para a produção e análises dos relatórios.

Adicionalmente, foram realizadas visitas a duas unidades escolares. A primeira na Escola de Ensino Médio professora Ivani Machado Bezerra, na cidade de São Gonçalo do Amarante, uma das 06 escolas do campo construídas e equipadas com os recursos do Projeto, que oferta a modalidade de ensino em tempo integral, está localizada nos limites com a zona rural e atende majoritariamente estudantes da zona rural. E a segunda visita se deu no CEEP Ruy Pereira, localizada na zona urbana da cidade de São Gonçalo do Amarante, é um dos Centros equipados com os recursos da macroatividade Rede de Educação Técnico-Profissional para Inclusão Produtiva, com o subsídio dos PPPI e PPCT para elaboração do Projeto Político Pedagógicos dos cursos técnicos. Foram observados nestes equipamentos os resultados das benfeitorias realizadas com as obras e equipagem de mobiliários, laboratórios, mobiliários de bibliotecas, impactos dos documentos curriculares no

cotidiano escolar dos estudantes, qualidade da merenda etc. Essas informações, somaram-se às registradas na Escola Estadual Indígena Prof. Francisco Silva do Nascimento e subsidiaram a análise à guisa da triangulação.

A triangulação, método que consiste nas interações de dados, evidências e diferentes teorias, foi aplicada na Pesquisa Qualitativa e no Estudo de Caso para articular os dados variados em razão das dicotomias das macroatividades, com vistas a construir uma análise imparcial. Esse processo combinou diversas fontes e evidências, oferecendo condições para a confirmação da validade e confiabilidade dos achados.

#### 5.5.2.4.3. PERTINÊNCIA

Do ponto de vista das dimensões, quanto à de Pertinência e Relevância, foi analisado que a implementação das Diretrizes e Matrizes Curriculares, Referências Básicas para Organização do Trabalho Pedagógico (RBOTP) e implementação do Projeto de Inovação Pedagógica (PIP) e seu acompanhamento trouxeram oportunidades e benefícios permanentes para as escolas.

#### **Construção das diretrizes e matrizes curriculares da rede estadual de ensino**

Os documentos curriculares norteadores foram considerados importantes e relevantes porque dispõem de informações e orientações para a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) das escolas, substanciando o planejamento e o desenvolvimento do trabalho pedagógico dos professores, assessores e coordenadores pedagógicos da Rede Estadual de Educação. Dessa forma, as Diretrizes e Matrizes Curriculares são relevantes para atualizar o PPP das escolas em consonância com os documentos norteadores, constituindo-se em mudança e fortalecimento da identidade dos profissionais. A respeito desse último ponto, na roda de conversa 1 (RD1) os participantes destacaram sobre o senso de pertencimento dos professores, o fato deles terem contribuído com informações atinentes à prática docente de seus respectivos componentes curriculares, considerando que a identidade do professor está contemplada e representada.

Na construção das Diretrizes e Matrizes Curriculares, um dos escopos da consultoria contratada foi a realização de quatro Oficinas Regionais de Mobilização para debater a versão preliminar dos documentos curriculares para a Rede de Ensino Público do RN, o objetivo principal foi estimular o envolvimento e engajamento dos gestores escolares por meio de debates sobre a versão inicial do currículo do Rio Grande do Norte, incentivando-os a apresentar, debater e registrar a opinião dos professores de suas respectivas escolas (Relatório das Oficinas Regionais da Fundação Vanzolini, 2018). Nessas Oficinas o público-alvo foram os Coordenadores pedagógicos das escolas, das DIRECs e dos polos das dezesseis DIRECs. Os encontros foram realizados cidades-polos (Natal, Parnamirim, Mossoró e Currais Novos), previu-se a participação de um total de 1.329 participantes, inclusive, os Técnicos das DIRECs e do GT-Currículo nas cidades de Natal.

#### **O Projeto de Inovação Pedagógica - PIP**

A respeito do O PIP, mencionou-se que a prática de planejamento de ações e projetos foi incorporada ao trabalho pedagógico, contribuindo para a criação de projetos inovadores em diferentes áreas. O êxito dos projetos melhorou a autoestima da comunidade escolar, estimulando a participação em feiras e eventos regionais com projetos de ciências, literaturas, rádios-escola – essas práticas que foram mantidas na escola. Os resultados da primeira edição do PIP foram pesquisados por Carvalho (2016), a autora identificou que o “Campo de Desenvolvimento eram os de leitura e letramento, comunicação, uso de mídias e cultura digital e cultura e arte são o campo mais escolhidos pelas escolas.” – chama a atenção o desenvolvimento voltado às habilidades de produção textual, comunicação e produção de mídias, ou seja, estão relacionados à cultura.

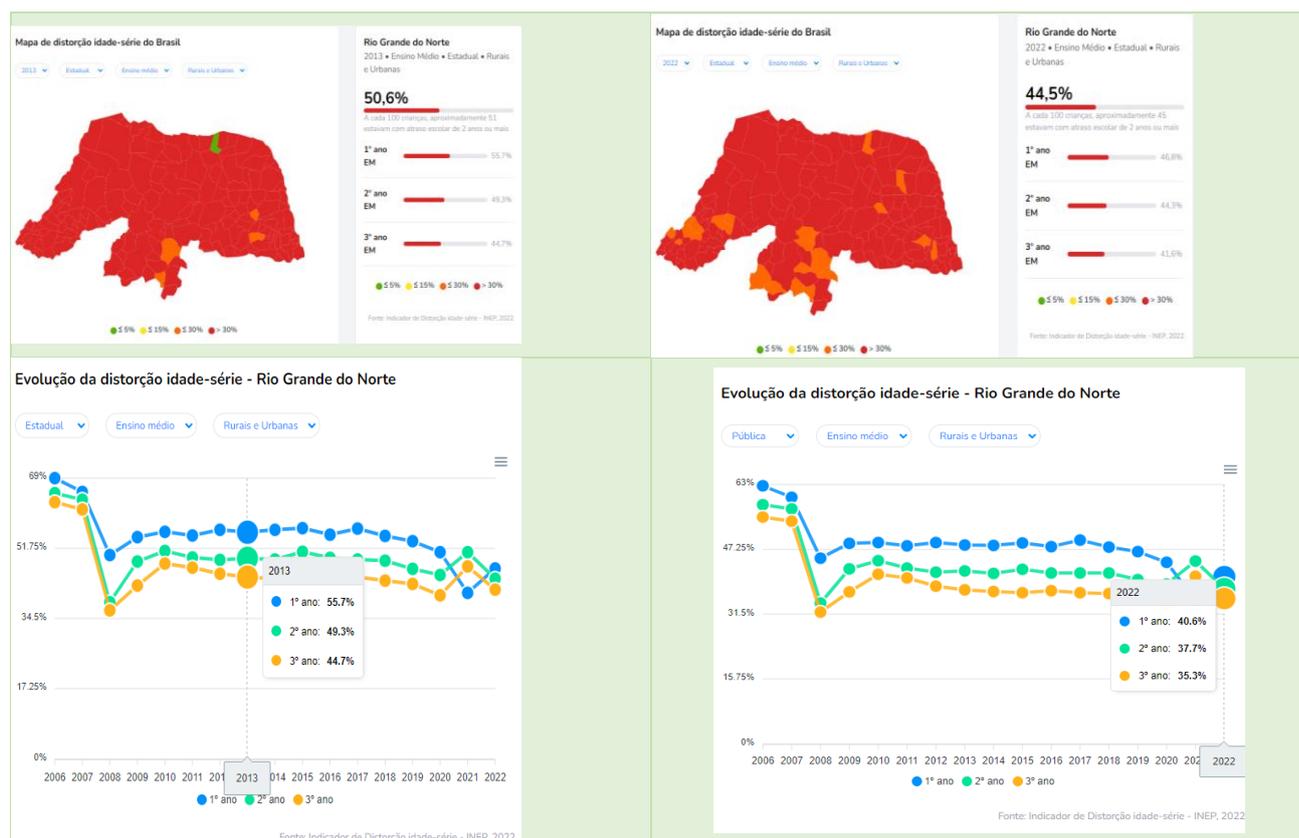
O Projeto Governo Cidadão, no período de 2014-2019, investiu R\$ 22.467 mil no Desenvolvimento de programa de inovação e práticas pedagógicas-PIP. Deste total, R\$ 19.178 mil destinaram-se a execução de Projetos de Inovação Pedagógicas (PIP) para as 397 escolas distribuídas no estado potiguar. Entre essas escolas 36 delas foram reformadas, ampliadas e/ou construídas pelo Projeto. O maior número de escolas contempladas foi na grande Natal e no território Açú-Mossoró, regiões que concentram o maior número de unidades escolares.

#### **Desafios da aprendizagem**

Entre os desafios citados pelos entrevistados, o principal, é o elevado número de estudantes em distorção idade-série, a ausência de intersectorialidade e trabalho integrado entre os componentes curriculares.

A respeito da distorção idade-série, os relatos dos participantes convergem com os resultados do Censo Escolar da Educação Básica, Inep (2022). Entre o ano de 2013 e o de 2022, segundo os dados sistematizado pelo QEDu, em 2013, a cada 100 estudantes mais de 51 deles estavam com atraso escolar de dois anos ou mais. Em 2022, a cada 110 crianças 45 delas estavam com atraso escolar de dois anos ou mais. Observando-se a Evolução da distorção idade-série, em 2013, o maior percentual registrado foi no 1º ano com 55,7%; depois o 2º ano com 49,3% e o 3º ano com 44,7% com atraso escolar de dois anos ou mais. Em 2022, o padrão permanece, com menor proporção, no 1º ano registrou 40,6%, no 2º ano 37,7% e no 3º ano com 35,3% de estudantes com atraso escolar de dois anos ou mais. Na evolução, a curva teve leve recuo nos anos de 2014, 2016, 2018 e 2019, conforme a [FIGURA 09](#).

FIGURA 09 - DISTORÇÃO IDADE-SÉRIE E EVOLUÇÃO DA DISTORÇÃO IDADE-SÉRIE NAS ESCOLAS ESTADUAIS DO RN, 2013-2022.



Fonte: QEdU. Indicador de Distorção idade-série, INEP, 2022. Disponível neste [link](#).

## Reformas, ampliações e construções – Programa padrões mínimos para as escolas e construção de escolas no campo

Os resultados das pesquisas e os dados coletados revelam que contribuíram para a melhoria do acesso aos serviços públicos de educação, para a melhoria da qualidade do ensino-aprendizagem na Rede Estadual e para o ingresso no mundo do trabalho e com mais acessibilidade através dos equipamentos da Sala de Recurso Multifuncional para Estudantes com Necessidades Educacionais Especiais (NEE). O novo ambiente escolar também coopera para a implementação das Diretrizes e Matrizes Curriculares, das Referências Básicas para a Organização do Trabalho Pedagógico, da experiência em inovação pedagógica advinda do PIP para a permanência dos estudantes na escola uma vez que a parte pedagógica ganhou com a mitigação da taxa de abandono, pois a estrutura, instalações do mobiliário atrai a vinculação de professores concursados e motiva a frequência escolar dos estudantes.

A satisfação em relação à nova unidade escolar foi observada na Escola Estadual Indígena Professor Francisco da Silva Nascimento, pesquisa no Estudo de Caso. Durante a observação participante os professores avaliaram que a disposição de uma sala somente para os educadores tornou possível o diálogo com os colegas. Outros espaços além da sala de aula, como a biblioteca apresentam-se como oportunidades para mudar a rotina da sala de aula e oferecer novas reflexões. A “Sala dos professores, onde discutimos, dialogamos. A biblioteca é muito aconchegante, conseguimos espaços diferentes, com audiovisual, sair da rotina da sala de aula oferece novas reflexões, como ir para a oca, por exemplo, é como se fosse ir para outro mundo. Esse suporte e parceria oferecem uma estrutura maravilhosa” (Participante 2, RDEC4).

## Apoio a Rede de Educação Técnico-Profissional para Inclusão Produtiva

A respeito da Educação Profissional, as atividades e as ações desenvolvidas pelo Projeto para Apoio a Rede de Educação Técnico-Profissional para Inclusão Produtiva, Mapeamento e diagnóstico das atividades Produtivas da Educação Profissional, no desenho e na implementação da política de educação técnica e profissional e a elaboração dos Planos Políticos Pedagógicos dos Cursos Técnicos e Institucionais favoreceram a expansão das ofertas de Educação Profissional da Rede Estadual de Educação, com oportunidades de criação de cursos específicos para atender diretamente demandas do mercado de trabalho. Sobre os desafios enfrentados, a referência é a contratação de professores efetivos para as áreas técnicas da rede, pois a maioria dos contratos é temporário.

## Alfabetização com Qualificação Social e Profissional

Além da educação profissional, o Projeto também contempla o Apoio a alfabetização da população jovem e adulta do campo não escolarizada, executada pelo Projeto de Alfabetização com Qualificação Social e Profissional que foram incorporadas às políticas públicas de educação do Governo do Estado do Rio Grande do Norte por meio das ações em conjunto com a Educação de Jovens e Adultos (SUEJA) para atender a demanda de turmas do Ensino Fundamental com seguimento em

algumas áreas, para retomar o atendimento das demandas por essa etapa de ensino. Uma expertise e um diferencial realizado nessa área foi ter apoiado as escolhas do público-alvo para a realização das aulas nas respectivas comunidades, respeitando a estratégia de organização e tomadas de decisões horizontalizadas do movimento dos trabalhadores rurais, vivenciando e integrando os diferentes processos de debates coletivos realizados nas comunidades atendidas pelo Projeto, principalmente sobre a mudança de concepção de agricultura e do projeto técnico. No questionário de avaliação respondido pelos 148 alfabetizadores(as) e técnicos(as) da área das ciências agrárias envolvidos(as) no projeto, 47% dos profissionais informaram ter ocorrido articulação entre alfabetização e qualificação profissional; 66% responderam que a ideia de articulação com qualificação profissional e social proposta no projeto ajudou no processo de alfabetização, conforme o relatório do Projeto Alfabetização com Qualificação Social e Profissional elaborado pela Ação Educativa, 2020.

Os investimentos no **Projeto de Alfabetização com Qualificação Social e Profissional**, de R\$ 4.336.901,98 correspondente a 1,69% do total dos investimentos e sucederam em êxito na elaboração e estratégia performadas voltadas para o atendimento do público-alvo. O Projeto teve como objetivo alfabetizar 12.500 agricultores familiares jovens e adultos. Do total almejado, foram alfabetizadas 2.442 pessoas do público-alvo, sendo mais de 70% mulheres.

As turmas estavam localizadas em assentamentos, acampamentos e em diferentes comunidades tradicionais (indígenas, quilombolas e trabalhadores rurais), as aulas aconteciam na região em que viviam e trabalhavam. Para tanto, as lideranças e representantes das comunidades construíram instalações que foram adaptadas como salas de aula. Estabeleceu-se parcerias, quando couber, com diferentes instituições da sociedade civil e órgãos públicos para acolhimento das turmas. Entretanto, a SEEC atendeu à solicitação dos movimentos sociais para que as aulas acontecessem nos territórios. Para tanto, a execução das atividades do Projeto criou-se três polos, distribuídos nos municípios de Natal, João Câmara e Mossoró, conforme [QUADRO 09](#).

**QUADRO 09 - POLOS, NÚMERO DE COMUNIDADES ATENDIDAS PELO PROJETO DE ALFABETIZAÇÃO COM QUALIFICAÇÃO SOCIAL E PROFISSIONAL**

Municípios Polos	Municípios atendidos	População Residente	Número de comunidades atendidas
<b>Natal</b>	Extremoz	61.635	<b>12</b>
	Nísia Floresta	31.942	
	Macaíba	82.249	
	São Gonçalo do Amarante	115.838	
	<b>Subtotal</b>	<b>175.826</b>	
<b>João Câmara</b>	João Câmara	33.290	<b>23</b>
	Ceará-Mirim	79.115	
	Pedro Avelino	6.242	
	Guamaré	15.295	
	Macau	27.369	
	Pureza	9.362	
	<b>Subtotal</b>	<b>161.311</b>	
<b>Mossoró</b>	Coronel João Pessoa	4.237	<b>15</b>
	Venha-Ver	3.014	
	Mossoró	264.577	
	Apodi	36.093	
	Carnaubais	9.714	
	<b>Subtotal</b>	<b>317.635</b>	
<b>TOTAL</b>		<b>346.851</b>	<b>50</b>

Fonte: Censo Populacional, IBGE, 2022. Relatório do Projeto Alfabetização com Qualificação Social e Profissional. Ação Educativa, 2020.

No perfil dos profissionais formadores destaca-se como o diferencial em razão da experiência em projetos de alfabetização, Educação de Jovens e Adultos, Educação do Campo, Educação Popular foram diferenciais para potencialização da heterogeneidade, troca de aprendizagens, interação com os educandos e articulação com os eixos temáticos do Projeto. As expertises advindas das experiências em Projetos Saberes da Terra, Brasil Alfabetizado, militância em movimentos sociais e na modalidade EJA escolar, com destaque aos técnicos agrícolas que tinha experiências em agricultura familiar, agroecologia, educação popular, cooperativismo entre outros temas relacionados aos eixos temáticos.

#### **Fomento à Agricultura Familiar**

No que diz respeito às atividades e as ações desenvolvidas pelo Projeto para o Fomento à Agricultura familiar para inserção ao Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE, os resultados desta Pesquisa Qualitativa indicam que a estratégia da SEEC, por meio de setores da Secretaria alcançou seu objetivo, visto que as ações desenvolvidas tinham como o objetivo

fomentar a aquisição de no mínimo 30% dos produtos da merenda escolar serem oriundos da agricultura familiar, embora o valor atual de R\$ 2,50 per capita seja escasso. Esse programa tem como requisito a compra de no mínimo 30% de produtos advindos da agricultura familiar destinados à produção da merenda das escolas da Rede Estadual. Essas medidas, portanto, fortaleceram a intersetorialidade entre os órgãos para o atendimento das necessidades dos beneficiários no planejamento e execução das atividades exigidas pelo programa. Entre os profissionais envolvidos no processo da alimentação escolar, cabe destacar a percepção das merendeiras, em que [...] 95% dos merendeiros consideraram que os novos espaços e equipamentos foram importantes porque proporcionam melhor condição de preparo da merenda escolar, bem como para 99,1% dos merendeiros os novos espaços são importantes porque proporcionaram melhor atendimento aos estudantes.”, segundo a Pesquisa de Satisfação, realizada pela equipe UES-SEEC, em 2022.

#### **SEARN – Definição do programa de apoio sistemático aos municípios**

Para auxiliar na implementação de todas as medidas, ações e programas exigidos pelo Projeto, mobilizou-se a articulação com os municípios do estado do RN, pensando no planejamento, elaboração e pactuação das diretrizes educacionais básicas objetivando o alcance das metas do Plano Nacional de Educação e do Plano Estadual de Educação. Essas ações forneceram condições para atender as necessidades dos beneficiários por facilitarem as decisões políticas institucionais dos poderes executivos do Estado e do Município no cumprimento das suas respectivas metas.

#### **SIMAIS – Construção e implantação de sistema integrado de monitoramento e avaliação da educação básica**

Outra ação importante que contribuiu para sistematização dos resultados alcançados é o Sistema Integrado de Monitoramento e avaliação da Educação Básica (SIMAIS) . Conforme os efeitos analisados através desse sistema, ele colabora para a melhoria do ensino-aprendizagem na Rede Estadual de Educação do RN através da realização de ações formativas específicas com os profissionais da rede, como o “Seminário para formação de equidade educacional,” como forma de refletir a problemática das desigualdades educacionais da Rede de Educação por meio dos resultados obtidos. No entanto, um desafio que corresponde a esse sistema está em fazer as devoluções dos resultados aos professores, encontrar uma forma para que compreendam que a avaliação é um sistema que pode contribuir para a melhoria dos trabalhos deles e não uma forma de fiscalização da prática docente.

#### **5.5.2.4.4. EFICÁCIA**

Na dimensão Eficácia, as Diretrizes Curriculares e os conjuntos de ferramentas pedagógicas são citados como documentos norteadores e de referências para os currículos. Conforme as informações captadas, esses documentos têm sido bastante utilizados pelas Rede Estadual e Municipal de educação, uma vez que contemplam temas atinentes à gestão escolar que favorecem a implementação do Documento Curricular de maneira eficaz. No entanto, há observações necessárias para que tenha continuidade aos ciclos formativos junto aos professores e demais profissionais da etapa do Ensino Médio para a implementação das Diretrizes do Ensino Médio, porque somente em 2022, o documento norteador foi aprovado pelo Conselho Estadual de Educação.

No âmbito da educação profissional, as ações também colaboraram para a melhoria do trabalho pedagógico, pois com a implementação da política de educação técnica e profissional e com a elaboração dos Planos Políticos Pedagógicos dos Cursos Técnicos e Institucionais, as políticas públicas voltadas para a educação profissional se tornaram mais atrativas aos jovens, não se limitando aos componentes da Base Nacional Comum, ao contrário, a grade curricular prevê atividades com pesquisas com usos de metodologias e atividades práticas. Os cursos desenvolvem competências e habilidades para o mundo do trabalho e acadêmico.

Para execução das ações e diálogos com os municípios, os órgãos estaduais contaram com suporte da União dos Dirigentes Municipais da Educação - UNDIME-RN para a articulação do programa de apoio sistemático aos municípios que busca colocar as diretrizes em prática através de iniciativas que contribuíram para o fortalecimento do regime de colaboração e o alcance das metas estabelecidas, abrangendo o transporte escolar, o Programa Estadual de Busca Ativa Escolar do Rio Grande do Norte (BAERN), alinhamento do calendário escolar, entre outras providências, porque possibilitaram a mobilidade do território, no estado, nacional e internacional. A SEEC mantém parceria com a Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA) para os alunos apresentarem trabalhos na Feira de Ciências, alguns estudantes que se apresentaram em Mossoró foram selecionados para participarem da FEBRASP, em São Paulo.

Com relação à construção e reformas das escolas, foi constatado que os resultados alcançados com ações atinentes corresponderam às intenções da SEEC, pois conseguiram melhorar a infraestrutura das edificações, aumentando o padrão da estrutura, de acabamento, de revestimento e de funcionalidade. As escolas novas e reformadas têm ambientes adequados com mobiliários novos. As melhorias nas escolas superam os requisitos estabelecidos nos padrões mínimos, porque favorece a permanência dos estudantes na escola fortalecendo os vínculos com seus pares e demais membros da comunidade escolar, desperta o interesse para participar dos assuntos da gestão escolar, Conselhos, Grêmios e outros espaços democráticos, a escola cumpre a sua função social como local de aprendizagem e protagonismo estudantil. Sobre esse assunto, os dados das Pesquisas de Satisfação da Comunidade escolar aplicada em 45 escolas reformadas/ ampliada, registraram que a maioria dos 45 gestores participantes concordaram que após a construção, reforma e/ou ampliação os estudantes permanecem mais na unidade escolar (Pesquisa de Satisfação, UES-SEEC, 2022).

Os resultados das avaliações feitas a partir do SIMAIS oferecem subsídios para o planejamento, o monitoramento e o alcance das metas estabelecidas às escolas da Rede Estadual de Educação na medida em que permitem aos gestores da

educação se situarem e estabelecerem as metas que incorrem em novas ações e políticas públicas. As taxas que precisam ser melhoradas situam-se sobre dois eixos: a formação com informação aos professores; e o desdobramento dos indicadores para subsidiar as práticas pedagógicas.

A respeito do uso dos laboratórios de informática, nas rodas de conversas da Pesquisa Qualitativa, comentou-se que agrega como um diferencial às estratégias para evitar o abandono escolar porque incentiva os estudantes a realizarem diferentes atividades que despertam o interesse deles.

A SEEC realizou consulta para saber qual a frequência da utilização do laboratório de informática com os professores da Rede Estadual. Entre os 91 respondentes, 36,3% informaram utilizar o laboratório de 4 a 5 vezes por semana, 31,9% de 2 ou 3 vezes por semana, 7,7% apenas uma vez por semana e 16,5% responderam que o laboratório não está sendo utilizado. 8% dos participantes da consulta não responderam.

### Indicadores

Os resultados das atividades e ações considerados na Matriz de Indicadores de Resultados mostram a consolidação dos resultados almejados a nível do PDO e dos indicadores intermediários. Os resultados apresentados indicam melhorias nos serviços de educação para garantir o acesso e a permanência aos mais de 20 mil estudantes matriculados nas 46 escolas reformadas, ampliadas e construídas.

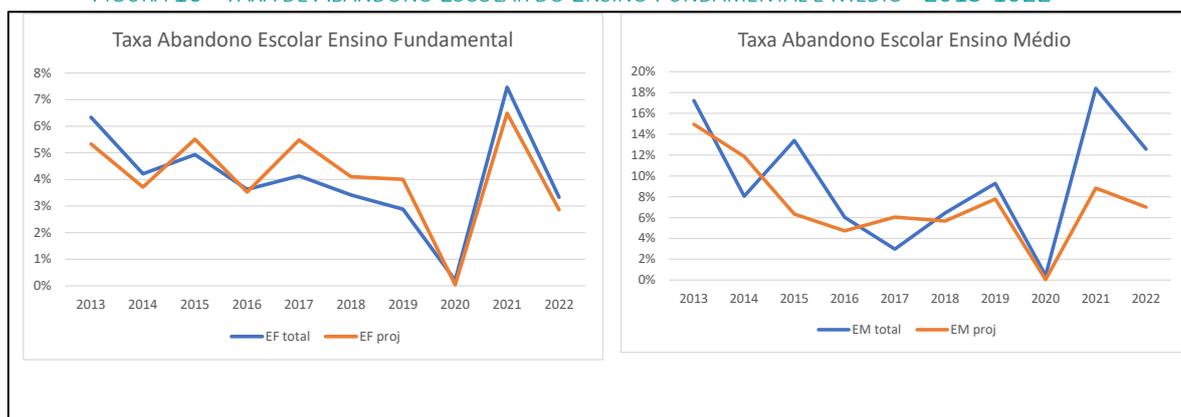
Os dados amostrais das Pesquisas de Satisfação e Qualitativa de Campo registram que as condições para o acesso e a permanência melhoraram. Dos 208.888 estudantes da Rede Estadual, em termos das Diretrizes e Matrizes Curriculares, os do Ensino Fundamental podem ter sido cotejados com ensino-aprendizagem relacionados aos documentos norteadores em razão dos professores terem participado das formações e contribuído para a elaboração do documento curricular. Todavia, os estudantes do Ensino Médio, podem estar com o ensino-aprendizagem comprometido em razão do Currículo ter sido aprovado em 2022 e os professores não terem passado pela etapa de formação. Nesse sentido, é urgente a formação e disseminação do Currículo para os professores do Ensino Médio a fim criar oportunidades à instrumentalização, ao planejamento e ao desenvolvimento da prática pedagógica

### Indicador de PDO

O indicador PDO foi a “Redução da Taxa de Abandono das escolas do ensino médio da Rede Estadual Beneficiadas pelo Projeto”. A meta estabelecida entre 2016 e 2023 foi decrescente, partindo de 12% em 2016 para se chegar a 8% em 2022/2023.

A partir dos dados dos Censos da Educação Básica entre 2013 e 2022 do Inep, buscou-se evidência estatística de diminuição na taxa de abandono, tanto no Ensino Fundamental (EF) como no ensino médio (EM) nas escolas beneficiadas pelo Projeto, comparando seu desempenho com o das escolas não atendidas pelo Projeto. Usou-se o resultado da taxa de abandono para as 46 escolas beneficiadas com as ações do Projeto e das outras 542 beneficiadas apenas parcialmente (com o PIP e/ou as novas matrizes curriculares). As taxas registradas no período 2013-2022 são mostradas nos gráficos da FIGURA 10.

FIGURA 10 - TAXA DE ABANDONO ESCOLAR DO ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO - 2013-2022



Fonte: Censo Escolar da Educação Básica do INEP, 2013-2022. Base fornecida pela UES-SEEC.

Embora o gráfico para o Ensino Médio sugira uma diminuição significativa da taxa de abandono entre 2018 e 2022, período em que estariam sendo implementadas as ações do Projeto, a percepção não se confirma ao se submeter os resultados a uma análise de variância, na qual se constatou que, a um nível de significância de 5%, não é possível afirmar que as taxas de abandono nas escolas objeto dos investimentos tenham sido estatisticamente diferentes daquelas observadas nos demais estabelecimentos de ensino (hipótese H0, de médias iguais, aceita a um nível de significância de 1%).

Serão necessários os dados de 2023 e pelo menos mais 2 a 3 anos de manutenção sustentável das condições alteradas para se reavaliar essa constatação, o que ao final do Projeto impossibilita qualquer estimativa dos benefícios econômicos na área educacional e os eventuais acréscimos de renda futura dos beneficiários em função das maiores remunerações futuras com base na escolaridade.

### Indicadores Intermediários

A maioria dos indicadores intermediários atingiram os resultados almejados, com exceção do PIP que atingiu a meta parcialmente. Para avaliar os indicadores Diretrizes e matrizes curriculares disseminadas nas escolas estaduais, a SEEC

fez uma consulta à Rede, em formulário eletrônico, na qual pouco mais de 530 gestores responderam ter recebido os documentos norteadores. Na mesma consulta foi consultado sobre o a frequência da utilização do laboratório de informática com os professores da Rede Estadual: entre os 91 respondentes, a maioria responder utilizar os laboratórios de 2 a 5 vezes por semana, conforme detalhado mais adiante no item Eficácia.

O indicador escolas construídas registrou a meta alcançada. Em novembro de 2022, a SEEC realizou uma Pesquisa de Satisfação, igualmente detalhada mais adiante no item Eficácia.

O PIP incentivou os profissionais a trabalharem com a estratégia de planejamento de diferentes Projetos de Inovação. A maioria deles teve como foco o eixo temático “comunicação, uso de mídias e cultura digital” (CARVALHO, 2016, p. 102). é oportuno utilizar a estratégia ampliando-a para outras áreas, sobretudo às de matemática, biologia e outras.

Os propósitos para o fortalecimento da compra dos produtos da agricultura familiar mobilizaram os gestores escolares a efetuarem as compras dos produtos da agricultura familiar. No grupo amostral verificou-se que essa prática está inserida no cotidiano da gestão.

As atividades e ações realizadas no Projeto Governo Cidadão indicam boas oportunidades para ampliar as melhorias dos serviços de educação, garantindo o acesso e permanência a um maior número de estudantes da Rede Estadual de Educação, visto que os pouco mais de 20 mil estudantes que estudam nas escolas reformadas, ampliadas e construídas representam cerca de 20% do total das matrículas da Rede.

As ações aportadas nas escolas beneficiadas necessitam de ser ampliadas às 542 demais escolas da Rede Estadual. Essas benfeitorias se somadas às Diretrizes e Matrizes Curriculares (com formações do Currículo para os professores do Ensino Médio, formação em Direitos Humanos contemplando os públicos-alvo da ações afirmativas), à avaliação processual pelo SIMAIS, às melhorias nas condições do vínculo temporário dos professores do Ensino Regular e Técnico Profissionalizante, ao Programa Busca Ativa, à prática pedagógica com projetos de inovação pedagógicas, às práticas docente focalizada para o uso dos laboratórios, além do de informática, é claro; constituir-se-ão em estratégias pujantes para a melhorias das condições do acesso à educação e, conseqüentemente podem contribuir para melhorar o desempenho dos estudantes nas avaliações internas e externas, redução do abandono escolar e distorção de idade-série.

#### 5.5.2.4.5. EFICIÊNCIA

Os investimentos aplicados nas Diretrizes e Matrizes Curriculares, nas Referências Básicas para Organização do Trabalho Pedagógico e no PIP contribuíram para a gestão escolar e/ou da coordenação pedagógica no que diz respeito ao planejamento de acordo com a realidade socioeconômica, tanto na utilização de ferramentas pedagógicas como em procedimentos administrativos com práticas de revisão do Caixa Escolar, no caso de transição entre gestores escolares. Outra iniciativa citada que amparou a inovação pedagógica foi a implementação do PIP que agregou resultados ao planejamento pedagógico da escola sendo definido, junto ao corpo docente, uma rotina de prática pedagógica com planejamento de recursos voltados às ações e a projetos com resultados eficazes. Os recursos financeiros e técnicos desse programa, por vezes, foram utilizados não só para garantir uma nova forma de aprender, mas uma mudança na cultura de planejamento pedagógico, que vai além do financeiro, foi mudada a forma de pensar. O planejamento se tornou comunidade escolar e não só o corpo docente

No âmbito da educação profissional, os investimentos ainda fomentaram a melhoria do trabalho pedagógico, visto que os investimentos aplicados na implementação da política de educação técnica e profissional contribuíram para a melhoria tanto das condições do trabalho pedagógico quanto para a qualidade do ensino-aprendizagem voltado ao mundo do trabalho.

Com relação ao SIMAIS, o sistema é apontado como um fator contribuinte para o alcance dos resultados da melhoria dos serviços da Rede Estadual de Educação. Na medida em que o Sistema avalia a aprendizagem anualmente, os resultados são apresentados aos profissionais da Rede de Educação para conhecimento e reflexão sobre o rendimento e desempenho do estudante. Os resultados das avaliações anuais do SIMAIS são apresentados e debatidos com os professores, gestores escolares, membros da comunidade escolar e gestores executivos da política pública da Rede Estadual de Educação. Esses resultados subsidiam as metas estabelecidas às escolas, sendo necessário alinhamento às Matrizes Curriculares da Rede Estadual de Educação, construir uma estratégia entre a Matriz do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica - SAEB e as referências do documento curricular da Rede.

No que compete aos investimentos aplicados nas reformas e nas ampliações, contribuíram para o alcance dos resultados almejados pelas escolas, na medida em que as escolas têm uma identidade vinculada à comunidade escolar. Esses investimentos, portanto, contribuíram para que a SEEC atingisse suas metas em termos de ampliação, reforma e manutenção das edificações nas unidades escolares, conforme as obras das escolas foram concluídas e entregues à comunidade escolar. Na Pesquisa de Satisfação, entre os 228 professores, para 82% deles “a construção, reforma e/ou ampliação foram importantes para a ampliação de projetos pedagógicos com o uso dos novos espaços escolares.”

Com relação às atividades do Projeto de alfabetização, qualificação social e profissional, elas contribuíram para os resultados alcançados pelas mulheres que participaram do Projeto, com ações que promoveram autonomia e independência financeira a partir da produção e comercialização dos gêneros cultivados. Muitas mulheres conseguiram aumentar a escolarização, algumas delas passaram da alfabetização para o Ensino Fundamental. O grande diferencial foi que as mulheres construíram um espaço seguro. Ali, elas partilhavam suas vidas e conseguiam fortalecer sua autoestima, começaram a sair de casa e ocupar outros espaços, inclusive, os espaços de lideranças dentro da comunidade.

#### 5.5.2.4.6. SUSTENTABILIDADE

As Diretrizes Curriculares, as Referências Básicas para a Organização do Trabalho Pedagógico demonstram sustentabilidade posto que registrou-se nos trabalhos da Pesquisa Qualitativa que são debatidas, aprimoradas e internalizadas na prática docente, concentraram-se em aproveitar o espaço para o planejamento semanal institucional, seguir o calendário oficial da escola e institucionalizar projetos que apoiem os novos professores na familiarização com os documentos curriculares, incentivando a implementação da rotina de documentar as práticas pedagógicas a fim de subsidiar o trabalho de professores ingressantes na escola.

A respeito das Matrizes Curriculares e do uso do Laboratório de Informática, na consulta feita pela SEEC a 536 escolas da Rede Estadual de Educação sobre o conhecimento dos documentos e inserção na prática docente indicou que a maioria (75,9%) dos respondentes (os diretores e vice-diretores, coordenadores, suportes pedagógicos e professores) afirmou ter conhecimento dos documentos curriculares do Rio Grande do Norte (Ensino Fundamental e/ou Ensino Médio).

Entre os professores respondentes, 58,8% disseram utilizar os documentos curriculares para o Planejamento de aulas e a prática pedagógica e 30,4% que os utilizam em parte.

No que concerne os Projeto Político Pedagógico dos Cursos Técnicos (PPPCT) e Projeto Político Pedagógico do Ensino Institucional (PPPI), eles contribuem para a Organização do Trabalho Pedagógico e oferecem subsídio à prática docente por serem documentos norteadores para cursos técnicos profissionalizantes.

Sobre as reformas, as ampliações, as construções e as adequações das instalações, do mobiliário e dos espaços para uso coletivo levaram em consideração as salvaguardas socioambientais na medida em que, desde a visitação às escolas para o levantamento das condições da infraestrutura, fez-se escuta ativa dos membros da comunidade escolar para identificar, compreender e buscar estratégias para atendê-las de acordo com o Programa de padrões mínimos para as escolas, levando em consideração as salvaguardas sociais e ambientais. O Pague Predial é utilizado para a manutenção da infraestrutura e instalações elétricas e hidráulicas das escolas.

O Projeto de Inovação Pedagógica, agrega sustentabilidade na medida em que contribuiu para a mudança na forma de elaborar e gerenciar projetos. Utilizando-se de diagnóstico, metodologias ativas focados no planejamento para gestão de recursos. Essa experiência de aportar recursos pode ser utilizada como estratégias na solução de problemas que requerem ações multisetoriais com integração da comunidade escolar.

Com relação ao Fomento à agricultura familiar, houve aumento da compra dos produtos das famílias agricultoras para a merenda escolar. Esse tipo de aquisição contribuiu para a oferta de produtos boa qualidade para a preparação da merenda escolar. Atualmente, o recurso investido é imprescindível porque conta com a expertise da equipe de nutricionistas que garante a qualidade da alimentação e o consumo adequado de nutrientes necessário à saúde dos estudantes através da gestão do processo institucional, desde o planejamento compartilhado da produção conforme a sazonalidade da produção agrícola, das contratações por meio da chamada pública, destinada somente às famílias produtoras, da logística para a entrega da produção nas escolas e do controle e monitoramento da qualidade dos produtos fornecidos. Além das oficinas com os recursos do Projeto foi elaborado um guia sobre a compra dos Produtos da Agricultura Familiar e sancionada a lei do Programa Estadual de Compras Governamentais da Agricultura Familiar e Economia Solidária (PECAFES), cujas compras com recursos do Estado tem que vir da agricultura familiar em pelo menos 50% do volume adquirido, o que somado aos recursos do Fundo Estadual de Combate à Pobreza (FECOP) fortalece as ações ao combate a vulnerabilidade social e promoção da cidadania no estado.

No que concerne à política de articulação com os municípios, garantida por decreto pelo Sistemas de Ensino Articulado do Estado do Rio Grande do Norte (SEARN), com um conjunto de documentos de atividades e ações realizados para a articulação do Estado e Municípios promoveu a formação dos gestores escolares para o enfrentamento de eventos imponderáveis por fortalecerem os atores por meio do SEARN, estimulando e desenvolvendo competências para o diálogo, o planejamento e deliberações entre o poder Estado do RN e os 162 Municípios que aderiram ao Sistema. Entre os feitos da capacidade de articulação, um dos destaques é a gestão e ampliação do Programa Estadual de Transporte Escolar (PETERN), que em 2023, garantiu diariamente a mobilidade cerca 57 mil estudantes, aproximadamente, segundo o Portal de Notícias da SEEC. O Programa Buscar Ativa Escolar (BAERN), tem a pujança na estratégia de articulação com os municípios em ações integradas e multisetoriais para a prevenção da evasão e redução do abandono escolar. Criado em 2020, em conta com a parceria entre o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME), do Colegiado Nacional de Gestores Municipais de Assistência Social (Congemas) e Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde (Conasems).

O Sistema de Monitoramento e Avaliação Institucional da Rede Estadual de Educação do Rio Grande do Norte (SIMAIS), com o propósito de avaliar a aprendizagem durante o ano letivo, os especialistas da SEEC da Subcoordenadoria de Avaliação Educacional (SUAVE) e da Coordenadoria de Desenvolvimento Escolar (CODESE), reúne a multidisciplinariedade dos planejadores e executores da política pública sobre efeitos das políticas públicas no processo cognitivo do cidadão. Simultaneamente engendram ações de indicadores e pedagógicas, arvorando-se do conhecimento dos professores, assessores pedagógicos, diretores regionais, coordenação pedagógicas e gestores das escolas com foco na performance do estudante nos componentes de língua portuguesa e matemática. Em encontros nos territórios, são apresentados os resultados que promovem o debate, o planejamento compartilhado com estratégias voltadas à melhoria da aprendizagem.

Destacam-se algumas pujanças: a avaliação no ano letivo, ou seja, os resultados imediatos permitem ponderar medidas para que o estudante não seja reprovado ou abandone os estudos; o deslocamento dos especialistas da SEEC até o território aproxima a SEEC dos trabalhadores que executam as políticas pública, este fato dissolve as possíveis barreiras, fortalece os vínculos, acolhe os anseios, soluciona as dúvidas, promove formação no quesito que os resultados são suporte para melhorar a prática docente, fomenta o planejamento conectado e compartilhado entre os documentos curriculares, das políticas públicas, do direito à educação e o planejamento pedagógico e a prática docente na unidades escolares, ou seja, garante celeridade ao aporte da políticas pública de educação em tempo hábil para garantir a aprendizagem dos estudantes porque visa solucionar as dificuldades da comunidade escolar como um todo.

O Programa padrões mínimos para escolas que buscou garantir de forma adequada e com qualidade infraestrutura nas edificações, mobiliários, laboratórios de informática, de ciências, química, física, matemática e biologia para as escolas, aportou sustentabilidade nas escolas atendidas pelo Projeto. O mobiliário cabe destaque. O conhecimento e experiência adquirida nos trâmites jurídicos sobre os processos licitatórios agregou celeridade nos atuais certames para contratação.

O Projeto de Alfabetização com Qualificação Social e Profissional apresenta sustentabilidade na forma como foi executado, aulas no território que garantiram a frequência do público-alvo, desenvolvimento do material didático os sujeitos da aprendizagem (educadores e educandos) e os quesitos estabelecidos para o perfil do educador, ser da comunidade e/ou ter vivência com os saberes da terra. Essas estratégias garantiram a alfabetização com qualificação social e profissional no território, evitou gastos com deslocamento, favoreceu que as aulas fossem conciliadas com a rotina de trabalho, mantendo-se os propósitos e garantindo o direito à educação, a tática de adequação da aprendizagem às peculiaridades e cotidiano da vida no campo privilegiando o protagonismo das mulheres mostra-se sustentável.

### 5.5.3. SEGURANÇA PÚBLICA

#### 5.5.3.1. CONTEXTO

A estruturação do Projeto nesse setor foi feita a partir da constatação de que as agências de segurança pública careciam, em 2013,

De sistemas de informação de gestão eficazes para monitorar a incidência do crime e da violência no Rio Grande do Norte e o contexto social em que ocorrem.

Uma vez que essas capacidades são fundamentais para a concepção de programas e políticas mais eficazes para responder ao aumento das taxas de homicídio, violência doméstica e outros crimes violentos que afetam grande parte do Nordeste brasileiro, o Projeto realizou investimentos estruturantes no setor com o objetivo de **melhorar a qualidade e o acesso a serviços de segurança pública**. Os investimentos apoiaram os processos de estruturação dos órgãos de segurança para aprimoramento do controle e monitoramento dos indicadores da gestão estadual da segurança, com foco na segurança preventiva e na educação.

#### 5.5.3.2. IMPLEMENTAÇÃO

As ações no setor de Segurança Pública visaram o fortalecimento das ações estaduais de prevenção da violência por meio dos seguintes subprojetos: (i) fortalecimento do CIOSP; e (ii) fortalecimento tecnológico da gestão de segurança pública, cuja efetividade foi avaliada sobre a diminuição da quantidade de mortes violentas no Estado.

Foi investido um total de R\$ 96.272 mil (US\$ 19.781 mil), entre Aquisição de Bens (77,9%); Serviços (15,0%) – Digitalização do Acervo de Identificação do ITEP, Adequação da Rede de Dados da SESED; e Obras de Interligação das Unidades da SESED ao Anel Óptico da RM de Natal (7,1%).

#### 5.5.3.3. OBJETIVO

O objetivo definido para o subcomponente foi **melhorar a qualidade e o acesso a serviços de segurança pública**. Os investimentos apoiaram os processos de estruturação dos órgãos de segurança para aprimoramento do controle e monitoramento dos indicadores da gestão estadual da segurança, com foco na segurança preventiva e na educação. Com isso, pretendeu-se melhorar a capacidade do Estado de responder a crimes e aumentar o monitoramento da segurança, beneficiando especialmente os grupos com maior risco de sofrer os efeitos negativos do aumento da violência e da insegurança, como as mulheres, os jovens e as minorias, especialmente LGBTTT.

Em 2019, os cinco indicadores do subcomponente de Segurança Pública (finalístico, intermediário e três de desempenho) foram substituídos por um único indicador finalístico (PDO) – “População assistida localmente por ações preventivas de segurança pública financiadas pelo Projeto”, cuja meta de 60% para 2023 foi alcançada em 2017, com 85% da população beneficiada.

De acordo com a SESED, foram classificadas como ações diretas de prevenção que receberam algum financiamento do projeto: (i) expansão e atualização da rede de rádio do CIOSP; (ii) Programa Ronda Cidadã; (iii) videomonitoramento da RMN; (iv) estruturação de delegacias, postos policiais, batalhões e sede da SESED; (v) aquisição de 57 viaturas para a Polícia Civil (CIOSP, 2023). As outras ações do projeto também foram classificadas como preventivas, de acordo com o gestor da UGP e também contribuíram para o alcance da meta (comunicação durante missão do BIRD, 2023).

A partir de 2017, 79 municípios foram alcançados pelas ações de prevenção, o que corresponde a um total de 2.706.449 habitantes ou 85,43% da população do estado, ultrapassando a meta estabelecida pelo projeto (CIOSP, 2023).

Verificou-se que os investimentos do Banco Mundial se localizaram em um único ponto da cadeia, ligado diretamente ao objetivo de reforçar o papel de gestora da SESED e implantar estratégias de gestão orientada por resultados no Sistema de

Segurança Pública do RN-SISPRN. O subcomponente reuniu ações-meio que contribuíram para o alcance dos objetivos finalísticos da política, não sendo possível atribuir às ações do Projeto efeitos ou impactos diretos sobre a redução dos índices de criminalidade, a ampliação da sensação de segurança, o fortalecimento da confiança da sociedade no sistema de segurança pública e a construção de uma cultura de paz no Rio Grande do Norte.

#### 5.5.3.4. AVALIAÇÃO

##### 5.5.3.4.1. Pertinência das Ações

A reestruturação e modernização do setor de segurança foi pensada como uma forma de enfrentar e superar desafios institucionais e, isoladamente, não são capazes de responder aos desafios do contexto da criminalidade e da violência. Mas se constituem em um requisito necessário e indispensável para que se possa construir essa resposta. Nesse sentido, **as ações são pertinentes aos objetivos do componente 2 e respondem aos desafios institucionais da área de segurança**, ainda que apresentem uma capacidade limitada de produzir efeitos sobre a situação de segurança pública no estado - expressa nos índices de criminalidade e na melhoria da sensação de segurança da população.

##### 5.5.3.4.2. Eficácia

Os dados coletados apontam para a ampliação do acesso a serviços de segurança, especialmente no que se refere à capacidade dos órgãos de segurança para o desempenho das funções de policiamento, investigação e acesso à documentação. Informações fornecidas por gestores do CIOSP, ITEP e das Polícias Civil e Militar atestam a expansão e qualificação dos serviços de rádio comunicação e policiamento para 79 municípios do estado e o aumento no número de atendimentos da Patrulha Maria da Penha.

É possível uma aproximação de possíveis efeitos das ações de segurança pública sobre populações específicas por meio da análise de indicadores criminais de acordo com grupos populacionais. O indicador selecionado foi a taxa de Condutas Violentas Letais Intencionais (CVLI), que na análise criminológica é tomado como *proxy* para se avaliar as condições gerais de segurança de um determinado território. **Quanto maior a taxa de CVLI, maior é a ocorrência de outros crimes, a ausência de controle do Estado sobre a violência e a criminalidade e, conseqüentemente, é maior também a insegurança na sociedade.** Esta avaliação foi feita para a população em geral, para mulheres, jovens e para a população negra, que são os grupos para os quais o IBGE fornece informações.<sup>109</sup>

As ações do subcomponente 2.3 foram implementadas em 79 municípios do estado<sup>110</sup>, o que corresponde a 46% de todos os municípios e 84,4% de toda a população. A concentração populacional e dos piores indicadores criminais, justifica a escolha desses municípios como prioritários para as ações do subcomponente. É possível observar a evolução dos indicadores criminais nos dois grupos de municípios - aqueles que receberam e aqueles que não receberam as ações do projeto<sup>111</sup>. Os municípios que não receberam as ações do subcomponente 2.3 são aqui chamados de 'grupo controle' e os 79 municípios que receberam as ações são denominados de 'grupo de intervenção'. A série histórica das Condutas Violentas Letais Intencionais (CVLI) começa em 2012 e termina em 2022, que foi o último ano em que temos dados para os 12 meses. Optou-se por uma análise em dois momentos, usando o ano de 2017 como ponto de corte, para perceber como se processa o crescimento dos índices de 2012 a 2017 e, em seguida, como se dá a redução no período posterior, de 2017 a 2022. O foco da análise, porém, está na redução observada no segundo período, pois é este o **efeito positivo esperado**<sup>112</sup>.

Foram realizadas três modalidades de análise: a) comportamento de taxas específicas de CVLI (população total, mulheres, população negra e população jovem) de acordo com os grupos de intervenção e controle; b) comportamento das taxas de CVLI de grupos populacionais contrastantes (negros e não negros; jovens e não jovens) no grupo de intervenção; c) comportamento das taxas de CVLI nos municípios que receberam investimentos em estradas (CVLI população total) e naqueles que receberam ações da Patrulha Maria da Penha (CVLI mulheres) e do PROERD (CVLI total), de acordo com os grupos de intervenção e controle do subcomponente 2.3.

Das situações analisadas, verificou-se que, com exceção dos CVP, nos demais casos houve redução importante nas taxas de CVLI, encontrando-se significância estatística na variação das taxas de CVLI para a população total, para mulheres, para a população negra, para a população jovem, quando comparada à não jovem, e para a população dos municípios que receberam ações do Proerd, o que sugere possíveis efeitos das ações de segurança pública nos municípios que receberam investimentos do projeto.

No período de 2017 a 2022, ambos os grupos sofrem redução nas **taxas de CVLI de mulheres**, mas a redução no grupo de intervenção é bem menor do que a observada no grupo controle. O teste estatístico apresentou significância e é possível que o melhor resultado no grupo controle se deva à ação da Patrulha Maria da Penha, que atuou em 14 municípios deste

109 O IBGE também oferece informações sobre a população idosa, mas este é um grupo em que é muito pequena a taxa de CVLI, sendo zero em muitos municípios, o que inviabiliza a análise estatística. O Brasil ainda não tem dados populacionais sistemáticos sobre a população LGBTQIA+ e, por isso, não será possível fazer a análise para este grupo.

110 A lista dos municípios de atuação do projeto está no Anexo 2.

111 O exercício aqui apresentado não deve ser tomado como comprovação (ou não) de efeitos diretos das ações sobre os índices porque a maior parte das ações do projeto são atividades-meio, que não se voltam diretamente para a redução de índices de criminalidade e, além disso, a análise é baseada exclusivamente em estatísticas descritivas, que não permitem estabelecer relações de associação ou causalidade entre diferentes fatores. Para isso, seria necessário outro tipo de análise, baseada em informações de pesquisas abrangentes de vitimização e levantamentos extensivos de dados administrativos e dados secundários, que não cabem no escopo dessa consultoria.

112 As taxas são dadas pela fórmula  $n^\circ$  de casos/ $n^\circ$  de habitantes x 100 mil habitantes.

grupo. Aqui é possível supor que haja algum efeito do trabalho da Patrulha Maria da Penha, cujas ações são finalísticas e objetivam impedir a violência letal contra as mulheres, por meio da garantia do cumprimento das medidas protetivas definidas pelo sistema de justiça, que visam justamente coibir ameaças de morte. As análises indicam ainda que nos municípios em que a Patrulha Maria da Penha atuou sem a presença das ações apoiadas pelo projeto, a redução das taxas foi ligeiramente menor. É possível, portanto, levantar a hipótese de que o efeito positivo sobre as taxas de violência letal feminina deve-se à articulação entre a ação da PMP e as outras ações de policiamento, investigação e inteligência implementadas no município. Apesar do valor de p não apoiar essa hipótese, vale a pena testá-la em futuras avaliações de impacto deste programa, de modo a confirmar a sua capacidade de realmente prevenir a violência de gênero.

É entre a população negra que se encontram as maiores taxas de CVLI e, por isso, este grupo populacional foi tomado como o principal beneficiário das ações do subcomponente 2.3. Ainda que mínima a diferença na variação entre as taxas de CVLI desta população em favor do grupo de intervenção é estatisticamente significativa, o que sugere a existência de algum efeito das ações do projeto sobre a proteção desta população.

Quando se compara as taxas das populações negra e não negra<sup>113</sup> apenas no grupo de intervenção, observa-se que as taxas para a população negra são muito maiores do que para a população não negra e a redução observada entre 2017 e 2022 é bem maior para a população não negra, embora a diferença não tenha sido estatisticamente significativa. O que esses resultados sugerem é que as intervenções podem ter surtido efeito sobre a população negra quando se compara ao mesmo grupo populacional que não recebeu intervenções - argumentando, portanto, em favor da existência das ações, já que potencialmente pode ter favorecido a população negra, salvando vidas. Porém, excluindo-se da análise os municípios que não receberam intervenção, verifica-se que a população negra segue em desvantagem quando comparada à não negra, o que argumenta em favor de uma revisão das estratégias de ação de modo a produzir resultados que favoreçam a população mais vulnerável à violência letal. A não significância do teste, porém, pode indicar que esses resultados se devem ao acaso e, por isso, deve-se manter essa afirmativa no plano das hipóteses a serem futuramente testadas.

Os resultados da análise para a população jovem (de 15 a 29 anos) são os mais promissores e sugerem que as estratégias do subcomponente foram direcionadas aos grupos mais vulneráveis à violência letal. A redução consistente das taxas de CVLI entre a juventude negra produz forte impacto sobre as taxas globais de violência letal, o que é um requisito para a constituição de uma base robusta para a sustentabilidade da política pública de segurança.

É na comparação entre a população jovem e a população não jovem<sup>114</sup> nos municípios do grupo de intervenção que se verifica o nível mais alto de significância entre todas as análises aqui realizadas. A imensa diferença entre as taxas de CVLI nas duas populações demonstra de forma inequívoca a maior vulnerabilidade da população jovem à violência letal. Esta é uma discrepância de magnitude semelhante à encontrada entre a população negra e não negra, possivelmente indicando a sobreposição entre as condições racial e etária no que se refere à elevação do risco de sofrer violência letal.

#### 5.5.3.4.3. Eficiência

Para os gestores, os recursos oferecidos pelo Banco Mundial foram considerados adequados às necessidades da SESED, porém acreditam que **novos investimentos são indispensáveis para continuidade dos serviços e expansão das capacidades tecnológicas**, especialmente porque os equipamentos precisam ser renovados de forma periódica.

#### 5.5.3.4.4. Sustentabilidade

Destaca-se aqui aspectos promissores que podem construir um ambiente favorável ao planejamento e execução de políticas públicas de segurança sustentáveis, capazes de superar os desafios do contexto da criminalidade e da violência no RN. São eles:

- a) Incremento de 41% no **orçamento** da segurança pública no RN, com ampliação dos recursos financeiros por meio do acesso a fontes da União e da criação do Fundo Estadual de Segurança (LCE nº 656, 2019);
- b) Alinhamento da política de segurança ao Plano Plurianual estadual e à política nacional de segurança, integrando o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), que inclui a SESED em um conjunto articulado e integrado de normas e diretrizes com perspectiva de longo prazo;
- c) Criação do Sistema de Segurança Pública do RN, como parte do SUSP;
- d) Alterações normativas propostas para 170 lacunas nos órgãos de segurança;
- e) Desenvolvimento de sistemas de gestão, a melhoria das práticas institucionais, a maior capacidade de análise de dados e o fomento à gestão baseada em evidências ampliaram a capacidade da SESED para o planejamento e execução de políticas, o que é um benefício de longo prazo.

Riscos à sustentabilidade advêm: (i) da insuficiência dos efetivos policiais; (ii) da natureza precária da maior parte dos investimentos - equipamentos, viaturas e mobiliário - que requerem recursos permanentes para manutenção; e (iii) da faccionalização do crime no estado e os índices ainda muito preocupantes de criminalidade.

<sup>113</sup> A população não negra foi calculada pela diferença entre a população negra e a população total do município, incluindo, assim, a população branca, amarela e indígena. Como estes dois últimos grupos são proporcionalmente muito pequenos e produzem mínimos efeitos nos resultados, pode-se considerar que a população não negra como *proxy* da população branca.

<sup>114</sup> De modo similar ao que foi feito para a população não negra, a população não jovem foi calculada pela diferença entre a população de 15 a 29 anos e a população total do município, incluindo todas as faixas de 0 a 14 anos e de mais de 29 anos.

#### 5.5.3.4.5. Estimativa do Benefício das Ações

A análise realizada para o CVLI indicou que há significância estatística para se afirmar que as medidas implementadas pelo Projeto nos municípios selecionados foram efetivas para reduzir as mortes por crimes violentos nos municípios onde houve investimentos do Projeto.

Assim sendo, poder-se-ia preliminarmente, inferir que as ações que reduziram o CVLI no grupo de intervenção teriam boa probabilidade de produzir o mesmo efeito nos municípios do grupo de controle.

Assim sendo, procurou-se “estimar” a renda média adicional auferida por beneficiário dos projetos de inclusão produtiva em função das ações em segurança pública, com base apenas na redução do CVLI até o momento e suposto que ele se estabilize nesse patamar, uma hipótese bastante conservadora, chegando-se a um valor estimativo acréscimo de renda mensal aos beneficiários dos projetos de inclusão produtiva de  $\Delta r(8) = R\$ 4,25$

### 5.6. PROJETOS DE MELHORIAS NA GESTÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

#### 5.6.1. CONTEXTO

Durante a elaboração dos documentos de base do Projeto Governo Cidadão e do empréstimo, constatou-se a necessidade de dotar a máquina pública estadual de estrutura e modernização para suportar as mudanças pretendidas pelo Projeto, notadamente para as ações de promoção da inclusão produtiva e para a melhoria dos serviços públicos de saúde, educação e segurança pública.

Diante disso, foi inserido entre os Objetivos de Desenvolvimento do Projeto (PDOs) um específico sobre a gestão pública, assim definido como: **“melhorar os sistemas de gestão dos gastos públicos, recursos humanos e ativos físicos, no contexto de uma abordagem de gestão baseada em resultados”**.

Desde seu lançamento, em 2013, o Projeto Governo Cidadão, no que tange ao Componente 3, buscou dar suporte à modernização da gestão pública do Estado em setores estratégicos, para reforçar a eficiência e a eficácia de processos centrais de orçamentos, finanças, planejamento e a gestão como um todo. Ainda, projetos desenvolvidos no bojo do Componente contribuíram para melhorar o acesso a serviços públicos. Ao longo da execução do projeto, o público-alvo do Componente 3 foi  toda a sociedade potiguar, com destaque para os servidores e usuários dos serviços de saúde, educação e segurança pública.

A avaliação das ações e investimentos do Componente foi realizada sob o prisma da Teoria da Mudança, considerando o PDO de melhoria dos sistemas de gestão como a mudança central pretendida.

A execução das ações do Componente sofreu alterações de prioridades ao longo da execução do Projeto. No entanto, analisando tais adaptações sob o prisma da Teoria da Mudança, constata-se que se ativeram ao objetivo central do Componente 3, que é o aprimoramento dos sistemas de gestão e da estrutura governamental, de modo a dotar o Governo do Estado de condições mais apropriadas para a prestação dos serviços públicos, principalmente de saúde, educação e segurança pública.

#### 5.6.2. LINHA DO TEMPO E INVESTIMENTOS

O orçamento total previsto para o Componente 3 foi de \$ 65.535.408,00 (sessenta e cinco milhões, quinhentos e trinta e cinco mil, quatrocentos e oito dólares), dos quais \$ 58.918.177,00 (cinquenta e oito milhões, novecentos e dezoito mil, cento e setenta e sete dólares) equivaliam ao valor do empréstimo, e o restante seria contrapartida do Governo do Estado. Nos anos de 2014 a 2018, todas as despesas foram pensadas sob a égide do referido orçamento.

O volume de contratos administrativos firmados e investimentos realizados teve um incremento importante em razão das mudanças cambiais e de orçamento que o Componente 3 sofreu, principalmente a partir de 2016.

Além da valorização cambial, em 09/05/2019 foi realizada uma reestruturação do Projeto, com significativa alteração orçamentária, que acarretou um incremento de recursos para o desenvolvimento das ações do Componente 3. O orçamento do Componente teve um acréscimo de aproximadamente 38% (trinta e oito por cento) em relação ao previsto originalmente com recursos do empréstimo, passando de US\$ 58.918.177 (cinquenta e oito milhões, novecentos e dezoito mil, cento e setenta e sete dólares) ao valor de US\$ 81.231.888,00 (oitenta e um milhões, duzentos e trinta e um mil, oitocentos e oitenta e oito dólares) dos valores provenientes do empréstimo.

Além da expansão formalizada do orçamento até o patamar já referido, aferiu-se, até final de junho de 2023, que a efetiva execução do Componente 3 atingiu a marca de \$ 85.748.373,00 (oitenta e cinco milhões, setecentos e quarenta e oito mil, trezentos e setenta e três dólares) em recursos do empréstimo. Isso significa que o Componente 3 executou 5,5% a mais do que o previsto para o Componente em orçamento. Ainda assim, esse aumento não impactou o montante total financiado<sup>a</sup>. Esse quadro, somado à prioridade conferida a partir de 2018 aos investimentos na infraestrutura da Administração Pública Estadual, intensificou a aplicação de recursos do Componente 3 em bens e obras até a finalização do Projeto. O rumo aplicado à definição e execução das ações, dentro da Teoria da Mudança, buscou atender o objetivo final do Componente, que é garantir condições para a boa e regular prestação de serviços públicos à população.

A distribuição da execução orçamentária entre os subcomponentes ao longo dos anos acompanhou as mudanças de prioridades e alterações de orçamento que o Componente 3 sofreu durante o Projeto.

Já em 2014 foram iniciadas as capacitações de servidores, com destaque para os cursos e consultorias para elaboração de Termos de Referência e desenvolvimento de licitações, especialmente aquelas que seguem o rito utilizado nas contratações de projetos desenvolvidos com organismos multilaterais e financiados por recursos de empréstimos internacionais. Foram

também contratados no Componente 3, a partir de então e ao longo de todo o Projeto, cursos específicos voltados à capacitação das forças de segurança pública, para atender uma das áreas prioritárias do projeto, e em consonância, ainda, com o caráter multisetorial do Projeto e do Componente 3.

No mesmo ano de 2014 foram iniciados os procedimentos para contratação da consultoria que auxiliou a UGP e a Secretaria de Administração no desenvolvimento do planejamento estratégico – incluindo o que redundou no Plano Plurianual 2016/2019 –, na revisão dos macroprocessos e estruturas das áreas prioritárias, bem como na elaboração do plano e ferramentas de contratualização de resultados. Tais ações, voltadas à modernização da Administração Pública do Rio Grande do Norte, foram reunidas no projeto denominado Governança Inovadora, que teve início em 2015, com a conclusão das primeiras contratações.

Ainda na linha de revisão e aprimoramento dos sistemas e mecanismos de gestão de recursos humanos, estabelecida como objetivo do Componente 3, em 2015 foi iniciada a auditoria da folha de pagamentos do Rio Grande do Norte, que redundou na revisão de pagamentos e benefícios, gerando economia para os cofres do Governo do Estado, segundo relatos da UGP. O ano de 2016 foi marcado, no Componente 3, pelo início da contratualização de resultados, com a celebração dos primeiros instrumentos que formalizam o estabelecimento de indicadores e metas de desempenho para os projetos prioritários do Governo, e a criação do escritório de projetos, incumbido de acompanhar a evolução do atingimento de tais metas. Dado que o desenvolvimento de mecanismos de modernização com base na abordagem de gestão por resultados foi definido como PDO para o Projeto, a contratualização de resultados tem papel fundamental no atendimento dos objetivos centrais do Componente.

Os anos de 2015 e 2016 tiveram uma forte valorização cambial do dólar, como já foi destacado. Isso acarretou um aumento significativo dos recursos do Projeto em moeda brasileira, o que possibilitou o cumprimento mais pleno de alguns dos objetivos do Componente 3 que envolveram volumes maiores de investimento. Uma das ações que foram implementadas a partir desse cenário foi a reforma e revitalização das Centrais do Cidadão, cujas obras foram iniciadas em 2016. A ação foi inserida no subcomponente de Modernização Institucional e dos Sistemas Administrativos do Estado para dar concretude ao objetivo específico de melhoria da infraestrutura da Administração Pública potiguar, atendendo a Teoria da Mudança. Como visto, o projeto de ampliação e revitalização das Centrais do Cidadão foi uma das principais ações executadas no bojo do Componente 3, responsável por quase de 19% de seus investimentos, e por 38% dos investimentos do subcomponente 3.2.

Outra das ações inseridas como objetivo do Projeto Governo Cidadão nos PDOs é a regularização de ativos, concretizada com o levantamento, cadastramento, regularização e registro do patrimônio imobiliário do Governo do Estado, iniciados em 2017, ação da qual se tratou no tópico dos projetos analisados por amostragem. No mesmo período se iniciaram as ações e contratações para o aprimoramento das atividades de arrecadação e fiscalização tributária do Estado. Elas envolveram a contratação de sistemas de alta tecnologia, além da construção e estruturação de um posto fiscal na fronteira com a Paraíba e de postos de fiscalização móvel, de que também se tratou no item de projetos amostrais deste relatório.

Em 2018 houve um salto importante na execução financeira do Componente 3, impulsionado por uma revisão das prioridades a partir de então, que considerou o atingimento dos principais objetivos almejados na fase anterior, em que predominaram as ações de modernização da gestão pública, reunidas no Projeto Governança Inovadora. Atendendo a Teoria da Mudança, e diante também do incremento financeiro causado pela variação cambial dos anos anteriores, passaram a ser priorizadas as ações de aprimoramento da infraestrutura do Estado para a melhor prestação dos serviços públicos.

Nessa esteira, em 2018 foram iniciadas as obras de reforma do Centro Administrativo, que reúne boa parte das secretarias e órgãos da administração indireta do Governo do Estado, e que, como já foi dito, tinha demandas urgentes para a usabilidade do espaço do Centro e dos prédios lá instalados. As obras somadas a serviços de engenharia custaram mais de R\$ 45 milhões em valores da época, o que representou quase 14% do total de recursos investidos pelo Componente 3, e 28% do valor do subcomponente 3.2.

Em 2019 foi acordado com o BIRD uma alteração orçamentária no Projeto, a partir da qual o orçamento do Componente 3 na parte do empréstimo, que era de US\$ 58.918.177, passou a ser de US\$ 81.231.888. Isso levou a uma execução financeira elevada nesse ano – 19% do valor investido nos 10 anos de projeto –, 60% dela concentrada nas obras de reforma do Centro Administrativo e de construção e reforma das Centrais do Cidadão.

Os anos de 2020 e 2021 tiveram uma significativa redução de investimentos, sob impacto da pandemia de COVID-19, que foram concentrados em obras – aproximadamente 32% do valor – e custos operacionais – 39% –, nos quais predominaram a contratação de consultorias individuais. Vale notar que nesses anos houve a conclusão das obras do Centro Administrativo e de algumas das unidades das Centrais do Cidadão.

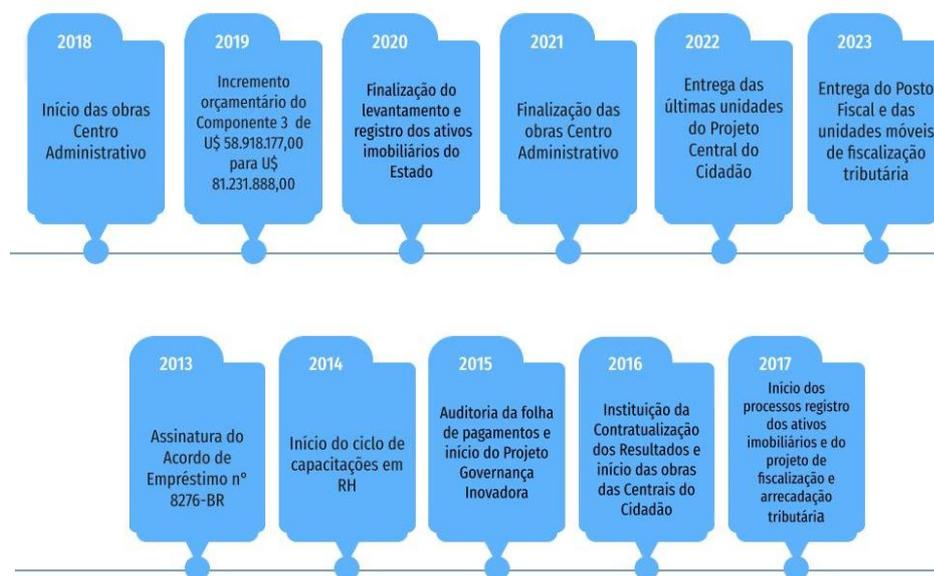
Em 2022 houve novo aumento dos investimentos no Componente 3, desta feita realizado predominantemente com a aquisição de bens – 70% do valor total do ano, especialmente de veículos automotores para os órgãos do Governo do Estado (incluindo 3 vans para a fiscalização tributária móvel) – 30% do valor investido pelo Componente 3 no ano –, além de computadores e itens de informática para os espaços financiados pelo Governo Cidadão e para a área de tributação.

O ano de 2023 teve no Componente 3 uma execução residual, dos quais 52% se destinaram à aquisição de equipamentos para o datacenter da Secretaria de Tributação e para o Posto Fiscal de Carauá, construído pelo Projeto, e outros 34,21%

foram custos operacionais, especialmente consultorias individuais.

A FIGURA 11 figura abaixo representa os principais marcos e projetos realizados no Componente, para melhor compreensão do percurso dessa parte do Projeto.

FIGURA 11 – PROJETOS PRINCIPAIS DO COMPONENTE 3



### 5.6.3. OBJETIVOS E INDICADORES

Dentre os objetivos do Projeto o que se relaciona com as ações desenvolvidas no âmbito do Componente 3 é o **“aumento do percentual orçamentário para projetos estratégicos do Estado que adotam uma abordagem centrada em resultados”**, que é descrito no PAD como “projetos estratégicos do Estado que adotam uma abordagem centrada nos resultados e na avaliação de desempenho, do planejamento e da implementação nas Secretarias de Saúde, Educação, Segurança Pública, Planejamento e Administração. Este indicador reflete a qualidade dos gastos públicos nos projetos-alvo”. A meta de tal indicador foi estabelecida no PAD em 30 projetos.

O PAD também definiu “Indicadores de Resultados Intermediários”, entre os quais relacionou dois que refletem a melhoria da gestão pública, pretendida pelo Componente 3:

- Percentagem de funcionários geridos através de políticas de recursos humanos orientadas por resultados e implantadas pelas Secretarias de Saúde, Educação, Segurança Pública, Planejamento e Gestão Pública<sup>115</sup> – Número de funcionários administrativos, orientados por resultados, através de políticas de recursos humanos / número total de funcionários nas Secretarias Estaduais de Saúde, Educação, Segurança Pública, Planejamento e Administração Pública. Meta de 50% para todo o Projeto; e
- Diminuir a porcentagem de recursos realocados entre diferentes ações orçamentárias (excluindo pessoal) – [Recursos realocados entre as diversas ações orçamentárias (exceto pessoal) / Total de recursos orçamentários para as diversas ações (exceto pessoal)] X 100. Metas definidas para cada um dos primeiros 5 anos de Projeto.

A matriz de indicadores e metas foi revista e bastante alterada na Reestruturação do Projeto formalizada com o Banco Mundial em maio de 2019. Ao menos no que tange aos indicadores de nível de PDOs e do Componente 3, a Matriz de Indicadores foi mantida na Reestruturação de 2021, e é a mesma utilizada até hoje para monitoramento do Projeto. Ela segue reproduzida no item de Avaliação e Monitoramento deste Relatório.

A Reestruturação decorrente da Avaliação de Meio-Termo redundou na inclusão da reforma e construção das Centrais do Cidadão (excetuadas as 2 unidades localizadas em Natal) dentre as atividades que compõem o indicador de PDO “infraestrutura socioeconômica regional implementada”, inserido na matriz de indicadores e metas por tal Reestruturação. A matriz e o indicador foram mantidos na Reestruturação de 2021.

A meta do indicador – que também considera outras infraestruturas, tais como escolas, hospitais e teatros – estava prevista para 1 infraestrutura implantada até 2017, 10 até 2018, 40 até 2019 e 50 até 2021. As metas foram superadas ano a ano, desde 2016, tendo chegado a 99 infraestruturas implantadas em 2022.

Afora isso, o indicador de nível de PDO que se relaciona com a Melhoria da Gestão do Setor Público é o de “Sistemas de gestão melhorados e operacionais”. A meta prevista era de 02 sistemas melhorados e operacionais, e segundo a Matriz

<sup>115</sup> Utilizou-se a nomenclatura utilizada no PAD, por se tratar de transcrição, mas as Secretarias de Planejamento e de Gestão Pública atualmente são denominadas Secretaria de Estado do Planejamento, do Orçamento e Gestão e Secretaria de Administração, respectivamente.

fornecida pela UGP, foi parcialmente atendida em 2016, e plenamente atingida em 2019, considerando dois sistemas: Sistema de Administração Orçamentária e Financeira do Estado (antigo SIAF) e a Solução Integrada de Informação Analítica e Mineração de Dados para Administração do Estado do RN.

A avaliação dos dados disponíveis mostra que foram celebrados e executados contratos com o fim específico de aprimoramento do SIAF e para compra da Solução de Mineração de Dados, utilizada especialmente pela área de tributação. As entrevistas realizadas na avaliação dos projetos selecionados por amostragem confirmaram que os sistemas foram concluídos e estão operacionais.

Segundo se apurou das entrevistas, o processo de melhoria do SIAF acarretou sua substituição pelo SIGEF - Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal do Estado, do qual já se tratou neste Relatório. O sistema já foi inclusive fornecido a outros estados, conforme informaram alguns dos entrevistados.

A Solução Integrada de Informação Analítica e Mineração de Dados para Administração do Estado do RN foi adquirida a partir de contrato já encerrado, e foi tratada nas entrevistas com as áreas de tributação do Governo do Estado. Ao que foi informado, a partir da extração e cruzamento de dados, o sistema contribui sensivelmente para a detecção de fraudes e lacunas na arrecadação de tributos, constituindo importante ferramenta para a cobrança adequada dos impostos devidos, especialmente o ICMS.

A Matriz definida na Reestruturação de 2019, relacionou os Indicadores de Resultados Intermediários aos Componentes, e para a Melhoria da Gestão Pública foram definidos os seguintes: (i) Número de secretarias que tenham contratualização de resultados: meta 5, atingida em 2018.; (ii) Percentual de macroprocessos prioritários remodelados nos órgãos prioritários do Projeto: meta de 60%, superada em 2017, com a remodelagem de 100% dos macroprocessos prioritários; (iii) Percentual das recomendações da Auditoria da folha de pagamento adotadas: meta 50%, superada em 2018, com o atendimento de 59% das recomendações; (iv) Percentual de Imóveis levantados e registrados em sistema informatizado: meta 50%, atingida em 2019, com o registro de 76% dos imóveis.

O objetivo da reestruturação dos indicadores, conforme informado pela Unidade de Gestão de Projeto - UGP, foi o melhor alcance dos PDO, seguindo a lógica preconizada pela Teoria da Mudança, de adaptação da execução do Projeto, a partir dos pressupostos assumidos, para atingir os resultados almejados. Os Relatórios de Progresso 2017/2018 e 2018/2019, aliás, expressamente realçam que, “no caso específico dos indicadores, foi aplicada a Teoria da Mudança, objetivando maior aderência das ações desenvolvidas com os indicadores, metas atribuídas e impacto”.

Quanto ao objetivo definido pelo PAD “(iii) modernização das principais funções do setor público e adoção de uma abordagem orientada por resultados”, todas os dados analisados e as amostras selecionadas para avaliação do Componente 3 apontam para sua concretização. Vale destacar, nesse ínterim, os projetos do Governança Inovadora, que buscaram exatamente a modernização da gestão pública, numa abordagem orientada por resultados, especialmente a partir do planejamento estratégico e contratualização de resultados. Ademais, projetos como o aprimoramento da arrecadação e fiscalização tributária e da reestruturação das Centrais do Cidadão efetivamente contribuíram para a modernização da gestão pública estadual do Rio Grande do Norte, como se pode concluir a partir dos dados analisados e entrevistas realizadas.

Em relação aos objetivos intermediários, as mudanças de escopo que o Componente 3 sofreu ao longo dos dez anos de execução do Projeto se consolidaram em uma matriz de resultados sucinta, mas que traduz assertivamente as intenções iniciais do desenho do Componente. O projeto Governança Inovadora, fomentado pelos recursos do empréstimo junto ao BIRD, abrange as atividades amostrais do Subcomponente 3.1, parte das atividades amostrais do Subcomponente 2 (revisão das estruturas das secretarias prioritárias) e do Subcomponente 3.3 (Capacitação de Recursos Humanos), e contribuiu para que o indicador “Número de secretarias prioritárias do Projeto que firmaram contratualização resultados de primeiro nível” tenha saído do 0 para 05 Secretarias Estaduais que participaram da contratualização. Os dados públicos disponíveis efetivamente comprovam um número muito superior a 05 secretarias com indicadores e metas formalizados em Contratos de Gestão.

Quanto ao indicador “Percentual de macroprocessos prioritários remodelados nos órgãos prioritários do Projeto”, os relatórios do projeto Governança Inovadora mostram que os órgãos prioritários da Administração Pública direta tiveram seus macroprocessos reavaliados e remodelados, a partir das consultorias e treinamentos desenvolvidos com os investimentos do Projeto Governo Cidadão. A meta, que antes era de 40% dos órgãos, no início da execução dos projetos, nos últimos dois anos passou a ser de 60% e alcançou 100% dos órgãos prioritários envolvidos.

Os ajustes recomendados na Auditoria da Folha de Pagamento, atividade essa que impacta todo o serviço público potiguar, foram adotados em parte (50%). A dificuldade de aderência total às recomendações indicadas foi relatada pelos gestores da UGP, em razão da folha de pagamento abarcar servidores inativos e dos reajustes reivindicados pelas categorias das áreas da educação e saúde, ao longo da execução do Projeto. Por fim, 76% dos ativos imobiliários do estado foram regularizados, levantados e cadastrados em sistema informatizado. Isso corresponde a 3.449 imóveis cadastrados atualmente.

As demais amostras selecionadas, com representação financeira significativa para o Componente 3, não estão refletidas diretamente nos indicadores identificados no curso do Projeto. Mas foram imprescindíveis para que o objetivo central do Componente 3 “melhoria da gestão pública” fosse concretizado. Sem as alterações físicas que esses projetos

proporcionaram, as entregas dos servidores públicos envolvidos poderiam ser prejudicadas a médio e longo prazo. 20 Centrais do Cidadão foram deslocadas de imóveis cedidos ou alugados para sedes próprias. Das 28 unidades em atividade, apenas 04 permanecem em condições de cessão de uso ou aluguel. Isso significa que a modernização da Gestão Pública potiguar também ocorreu no aspecto físico-estrutural dos serviços públicos, assim como a economia dos gastos em aluguéis em imóveis para o funcionamento das unidades. Da mesma forma, a reforma do Centro Administrativo e do Papódromo também contribuíram para a manutenção do espaço físico já existente, evitando que novas locações fossem efetuadas para que fossem comportadas as Secretarias do Estado a médio e longo prazo.

#### 5.6.4. AVALIAÇÃO DOS SUBPROJETOS

##### 5.6.4.1 CONTRATUALIZAÇÃO DE RESULTADOS

A contratualização de resultados foi reunida com outras 3 ações – planejamento estratégico, revisão de estruturas e competências, e revisão de macroprocessos – no que se denominou “Projeto Governança Inovadora”.

O projeto consistiu na elaboração de instrumentos de formalização de indicadores e metas definidas pelos diversos setores do Governo do Estado, em conjunto com o escritório de projetos atuante à época, e no acompanhamento do cumprimento dessas metas por servidores indicados para isso por cada área afetada. Esses instrumentos foram denominados contratos de gestão, e foram celebrados pelo Governador do Estado e pelos dirigentes de cada área à qual se referiam as metas definidas no documento.

Pode-se constatar **a pertinência da ação** com os objetivos do Projeto Governo Sustentável, porquanto visava desenvolver na Administração Pública a cultura da gestão por resultados, preconizada nos PDOs, com os instrumentos necessários para tanto. Igualmente, é perceptível a relevância do projeto, que envolveu uma parcela significativa dos órgãos estaduais e de servidores públicos, que desenvolveram o conhecimento e se esforçaram no estabelecimento de indicadores e metas, e no atingimento dos objetivos pactuados.

A ação mostrou-se **eficaz**, porque atingiu o objetivo que buscava, de definir indicadores e metas para os projetos prioritários do governo, e de monitorá-los de acordo com tais métricas. E dado o alcance atingido, o custo da contratação da consultoria – único custo específico do projeto – aparentemente gerou o retorno pretendido.

No que se refere à **sustentabilidade** do projeto, é de se notar que a partir de 2019 o projeto foi descontinuado no formato de contratualização, que envolvia a formalização de metas e indicadores em documentos firmados entre o governador e os secretários e gestores das áreas.

A definição de indicadores e metas das ações prioritárias/estratégicas do Governo do Estado passou a se dar, a partir de 2019, por meio do Plano Plurianual, e o monitoramento de resultados passou a ser realizado utilizando-se da sistemática instituída para acompanhamento da execução do PPA.

##### 5.6.4.2. IMPLANTAÇÃO E REFORMA DAS CENTRAIS DO CIDADÃO

As Centrais do Cidadão foram incluídas no Projeto, em 2016. Seguindo a tônica da Teoria da Mudança, a inclusão das Centrais no Projeto Governo Cidadão visou atender ao objetivo principal do Componente 3, que é garantir ao Governo do Estado condições para a prestação mais adequada dos serviços públicos à população.

O investimento nas obras de reforma e construção das Centrais do Cidadão somou, durante todo o Projeto Governo Cidadão, R\$ 52,95 milhões em valores nominais da época dos desembolsos. Já o investimento em móveis e equipamentos para as unidades reestruturadas, excetuadas as usinas fotovoltaicas, foi de R\$ 4,06 milhões em valores nominais.

O Projeto Governo Cidadão reformou 2 unidades das Centrais do Cidadão, e custeou a construção de 18 novos prédios para as Centrais. Com exceção de São Miguel, todos os prédios construídos substituíram outras unidades, 10 das quais eram locadas, e as demais eram imóveis cedidos ou utilizados sob regime de comodato. Além disso, foram instaladas usinas fotovoltaicas em 18 Centrais do Cidadão, para reduzir os gastos com energia elétrica. As usinas acarretaram um investimento total de R\$ 4,31 milhões.

A avaliação se concentrou na amostra formada por 4 Centrais de Cidadão, a saber, de Caicó, Currais Novos, Zona Norte e Zona Sul de Natal. Para a avaliação, foram realizadas visitas nas 04 unidades avaliadas, entrevistados 05 gerentes e um servidor das unidades, e 16 servidores públicos selecionados entre os órgãos mais acessados nas Centrais do Cidadão. Foi ainda entrevistado o atual Coordenador de Atendimento ao Servidor e ao Cidadão.

Os servidores e gestores afirmaram que, em seu entendimento, a reestruturação das Centrais do Cidadão contribuiu para a melhoria o acesso aos serviços públicos. Afora isso, a partir dos dados fornecidos pela CODACI, pode-se constatar que as Centrais avaliadas tiveram um aumento significativo de atendimentos na sequência da inauguração dos novos prédios.

Isso revela a **relevância** do investimento, ao menos no que tange ao universo avaliado. Além do benefício qualitativo relatado nas entrevistas realizadas nas unidades selecionadas, os investimentos do Projeto Governo Cidadão nas Centrais do Cidadão também garantiram um acréscimo orçamentário aos cofres públicos do estado. Isso porque a transferência de 10 Centrais do Cidadão de imóveis até então alugados acarretou, segundo dados fornecidos pela UGP, uma economia mensal de R\$ 86.378,00.

Some-se a isso que, segundo dados fornecidos pela UGP, as usinas fotovoltaicas instaladas nas 18 Centrais do Cidadão mencionadas, somadas, permitem a geração de energia que equivale a R\$ 103.422,48 por mês, o que representa uma economia potencial suficiente para garantir o retorno integral dos investimentos em cerca de 42 meses. São dados que revelam **eficiência** na aplicação dos recursos oriundos do Projeto Governo Cidadão.

A pertinência dos investimentos com o Projeto Governo Cidadão é percebida a partir da evidente relação do investimento com o objetivo principal do Componente 3 – a melhoria da gestão dos serviços públicos oferecidos à população. A **eficácia** do investimento pode ser percebida pela melhoria da qualidade e do acesso aos serviços públicos lá oferecidos à população, que redundou no aumento do número de atendimentos a partir da inauguração das novas unidades. A análise dos dados do Programa Centrais do Cidadão, juntamente com o resultado das entrevistas e questionários respondidos, revela também a **sustentabilidade financeira** do projeto a longo prazo. Isso porque, segundo constatado nas análises, a partir de 2023 foram previstos no orçamento do estado recursos para a manutenção da Centrais. O Programa não recebeu recursos do Governo Cidadão desde 2022, e segue em funcionamento e aprimoramento.

#### 5.6.4.3. APRIMORAMENTO DO SISTEMA E DA ESTRUTURA DE ARRECAÇÃO E FISCALIZAÇÃO TRIBUTÁRIA

O Projeto Governo Cidadão, ao longo dos 10 anos de realização, fez importantes investimentos para o aprimoramento e modernização das atividades de arrecadação e fiscalização tributárias. O investimento total pelo Componente 3 foi de R\$ 9,75 milhões em equipamentos e veículos para fiscalização, que representam 6% do total do Subcomponente 3.2, e 3% do total investido no Componente<sup>116</sup>.

Os investimentos envolveram equipamentos de tecnologia da informação, incluindo softwares, além de mobiliário e veículos, alguns para funcionarem como unidades móveis de fiscalização e outros para uso da área de tributação.

Dentre os investimentos realizados, o Projeto foi responsável pela construção e estruturação do Posto Fiscal de Caraú. O Posto é dotado de equipamentos e sistemas de alta tecnologia, que permitem uma fiscalização tributária ágil e eficiente. Segundo dados da Secretaria da Fazenda, as ações de fiscalização do Posto renderam uma arrecadação de R\$ 38,0 milhões entre junho/2023 (data da inauguração das novas instalações do Posto) e novembro/2023, que seriam sonogados.

Além disso, foram adquiridos pelo Projeto Governo Cidadão 3 veículos que foram equipados para funcionar como unidades móveis de fiscalização. As atividades de fiscalização realizadas pelas unidades arrecadaram R\$ 13,0 milhões até novembro/2023, de acordo com informações da Secretaria da Fazenda do Governo do Estado do Rio Grande do Norte.

Os valores arrecadados nas ações de fiscalização realizadas em apenas 6 meses, propiciadas pelos investimentos do Governo Cidadão, representam mais de 187% do valor investido em obras e equipamentos de fiscalização tributária pelo Projeto Governo Cidadão. Consta-se, já a partir desse dado, a eficiência do investimento realizado.

Percebe-se a **pertinência** do projeto com o Objetivo de Desenvolvimento do Projeto (PDO) atinente ao Componente 3, que é a melhoria dos sistemas de gestão dos gastos públicos e dos ativos do estado. A arrecadação e a tributação compõem o sistema de aquisição de receita do estado, que é de importância nítida e fundamental para dotar o Governo do Estado de condições operacionais e financeiras para a atuação em todas as outras áreas, incluindo aquelas prioritárias do Projeto Governo Cidadão. Exsurge daí também a relevância do projeto.

Além da **eficiência** já mencionada, a **eficácia** do projeto também salta aos olhos: os investimentos visavam aprimorar o sistema de arrecadação e fiscalização do estado, e só nos primeiros 6 meses de resultados já garantiram aos cofres públicos quase o dobro do valor investido.

A **sustentabilidade** está igualmente evidenciada: a operação dos sistemas e dos postos fiscais construídos foi integralmente custeada com recursos do Governo do Estado em 2023, e já tem previsão orçamentária suficiente para o próximo ano.

#### 5.6.4.4. REFORMA DO CENTRO ADMINISTRATIVO DO GOVERNO DO ESTADO

O Centro Administrativo do Estado do Rio Grande do Norte conta com 32 hectares de área e 11 prédios, que alocam a Governadoria e diversos órgãos e secretarias do Governo. Inclui ainda o Papódromo, espaço destinado a atividades culturais.

As reformas do Centro Administrativo e do Papódromo foram inseridas no Projeto Governo Cidadão na revisão de prioridades do Componente 3 realizada em 2018, quando foi definido como foco intensificar as ações de melhoria da estrutura das secretarias prioritárias e da Administração Pública do estado.

As obras foram iniciadas em 2018 e concluídas em 2021. Os investimentos em obras de infraestrutura foram direcionados para a pavimentação, acessibilidade, drenagem e cercamento de toda a área. Também foram realizadas obras de restauração das fachadas de todos os prédios do projeto original do Centro Administrativo, o paisagismo de todo o espaço, assim como a recuperação do Papódromo. Foram incluídos, ainda no projeto de reestruturação do Centro Administrativo, a revitalização da iluminação pública de todo o espaço e, com o cercamento da área, foram construídos guaritas e portais de acesso para a identificação e controle do acesso ao espaço.

O custo total do investimento destinado às ações no Centro Administrativo foi de R\$ 46,1 milhões, em valores da época dos desembolsos. O projeto de revitalização do Centro Administrativo contou ainda com um investimento em usinas fotovoltaicas, que terão, quando concluídas, capacidade de gerar energia equivalente a R\$ 45 mil por mês, segundo dados fornecidos pela UGP.

Não é possível mensurar em termos financeiros o benefício total gerado pelos investimentos no Centro Administrativo, pela natureza do investimento. Assim, não há como se aferir com exatidão a eficiência do projeto.

A importância das reformas para garantir o funcionamento normal dos órgãos do Governo do Estado reforça a **relevância**

---

<sup>116</sup> Este valor não inclui os investimentos em obras realizadas para construção e reforma de postos fiscais, efetuadas com recursos do Componente 1, Subcomponente 1.1, que somaram R\$ 17.468.433,53. Também não considera o valor de softwares adquiridos para uso compartilhado com outras áreas, tais como a licença Oracle para banco de dados, que teve o valor de R\$ 10.133.645,67.

que as ações de reestruturação do espaço tiveram. Já a **pertinência** se observa na relação direta da ação com os objetivos específicos do Subcomponente 3.2.

Quanto à **sustentabilidade financeira das ações, verifica-se que a necessidade de investimento em contratações para a manutenção do espaço é um dos desafios para que a mudança efetuada pelas obras permaneça nos anos vindouros.**

#### 5.6.4.5. LEVANTAMENTO E REGISTRO DO PATRIMÔNIO IMÓVEL DO ESTADO

O PDO que se relaciona ao Componente 3 é a melhoria dos sistemas de gestão dos gastos públicos, recursos humanos e ativos físicos, no contexto de uma abordagem de gestão baseada em resultados. Tal objetivo foi definido a partir da constatação de que a regularidade e o controle de ativos do estado eram precários, especialmente no que se refere ao patrimônio imobiliário. Em razão disso, em 2017 o Projeto Governo Cidadão contratou uma consultoria para apoiar o levantamento e a regularização de imóveis, a um custo de R\$ 7,2 milhões em valores nominais. A atuação da empresa teve ainda o apoio de dois consultores individuais, que custaram R\$ 111 mil ao Projeto Governo Cidadão.

Os trabalhos realizados abrangeram 3.451 imóveis. Foi produzida a documentação integral, incluindo laudos de avaliação e plantas, de 2.217 imóveis. A pandemia também impediu a localização de 401 imóveis catalogados pelo Governo do Estado. No entanto, os trabalhos permitiram a produção de parte da documentação necessária à regularização de 561 imóveis. Isso permitiu a realocação de órgãos estaduais que antes ocupavam prédios alugados.

A **pertinência** do projeto com o PDO relativo ao Componente 3 é clara. A **relevância**, diante do quadro de ausência de informação e controle patrimonial anterior, e dos avanços obtidos a partir do investimento realizado pelo Projeto Governo Cidadão, também é evidente. Dado o investimento relativamente baixo para o levantamento, cadastramento e regularização de um numeroso patrimônio do Governo do Estado, o projeto aparenta ter atingido **eficácia**.

O projeto também se mostrou **sustentável**, dado que não recebe recursos do Projeto Governo Cidadão desde 2020, e segundo o Governo do Estado, mantém-se ativo e operacional, inclusive evoluindo para o aprimoramento dos sistemas de controle patrimonial.

#### 5.6.4.6. CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

O Componente 3 tinha como um de seus objetivos a qualificação dos recursos humanos do Governo do Estado, especialmente para atuarem numa abordagem de gestão orientada por resultados.

Em razão disso, a Escola de Governo foi incumbida de realizar ações de capacitação de servidores, especialmente para qualificá-los para atividades de gestão. O plano de capacitação do Governo Cidadão foi discutido pela Escola de Governo com as Secretarias envolvidas no Projeto. Foram investidos R\$ 6,4 milhões<sup>117</sup> do Projeto Governo Cidadão na qualificação de servidores.

Foram capacitados 4.304 servidores, de diversos órgãos indicados como prioritários pelo Governo Cidadão, e funcionários de órgãos incumbidos diretamente das chamadas atividades-meio.

Pesquisa realizada pelo Departamento de Capacitação da Escola de Governo aponta que os servidores capacitados, em sua maioria, declararam que utilizam em seu trabalho o conhecimento adquirido nos cursos e ações de aperfeiçoamento, o que contribui para a melhoria das atividades que desenvolvem, a qual se tornou, segundo eles próprios, mais eficaz.

Esses dados revelam a **eficácia** dos investimentos realizados nas ações de capacitação de que tratam, porquanto o objetivo final era fornecer condições de aprimoramento da atividade desempenhada pelos servidores públicos do Governo do Estado, o que foi alcançado.

A **pertinência** das ações de capacitação com os objetivos do Componente 3 é perceptível de plano, porquanto a “melhoria da gestão de recursos humanos, englobando capacitação e treinamento dos servidores” está inserida entre os objetivos do Componente desde os Relatórios de 2013-2014. A relevância da qualificação de funcionários para a modernização da gestão que o Componente pretende também é evidente.

Enquanto as ações de capacitação foram realizadas pelo Governo Cidadão, os objetivos pretendidos foram atingidos. Portanto, a ação se mostrou **eficaz**. Por outro lado, considerando o volume de recursos relativamente baixo envolvido, e o número de servidores abrangidos, a ação aparenta ter sido realizada de forma **eficiente**.

Quanto à **sustentabilidade** da ação, é de se registrar que, por um lado, a Escola de Governo mantém a atuação de capacitação permanente de servidores públicos, valendo destacar a realização de cursos para capacitação sobre a Nova Lei de Licitações, sobre o SIPAC, sobre o SEI atualizado, dentre outros. Por outro, as capacitações são restritas aos conhecimentos que outros funcionários do estado já detêm, porquanto desde que foram descontinuadas as contratações de capacitações com recursos do Governo Cidadão, foram interrompidas também as capacitações que visavam qualificar os servidores com conhecimentos que o governo ainda não detinha.

## 6. AÇÕES TRANSVERSAIS

### 6.1. GESTÃO SOCIAL

A população residente no estado do Rio Grande do Norte, em 2022, era de 3.302.406 pessoas. Entre essa população residente, 11.725 são indígenas residentes fora de terras indígenas e 22.834 pessoas quilombolas, dos quais 3.445 residem em territórios quilombolas, segundo o Censo Demográfico do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022).

<sup>117</sup> O valor inclui contratações para treinamentos, além de diárias e passagens necessárias para realização das capacitações.

### 6.1.1 CONTEXTO

As avaliações dos resultados específicos da área Gestão Social, conforme recomendações contidas nas Ajudas Memórias do Banco Mundial compreenderam, em síntese, os seguintes aspectos: (i) Processos de engajamento das equipes do PROJETO e de outras áreas do governo com a população beneficiária; (ii) Participação dos beneficiários em todas as fases de desenvolvimento do PROJETO; (iii) Avaliação do desempenho e do cumprimento de cada salvaguarda social aplicada ao PROJETO - OP 04.10 e OP 4.12.; (iv) Demonstração de como o PROJETO beneficiou e alcançou mulheres, povos indígenas, quilombolas e/ou outros grupos vulneráveis; e (v) Como se deu o funcionamento do sistema de gestão de reclamações.

É importante ressaltar a transversalidade da Gestão Social, que implica necessariamente em uma articulação com os diversos áreas subprojetos e setores avaliados, objetivando contemplar e analisar de forma mais específica o que preconiza os itens acima, tendo em conta sua estreita relação com a gestão ambiental.

O Projeto Governo Cidadão acionou as políticas de salvaguardas sociais OP.4.10 - Marco Conceitual de Povos Indígenas e OP.4.12 – Marco Conceitual de Reassentamento Involuntário do Banco Mundial.

A análise de cada salvaguarda foi individualizada, “observando o seu cumprimento e indicando como o projeto atuou para salvaguardas as ações e atividades à luz dos requisitos de cada salvaguarda acionada e de sua relevância para o projeto”. A avaliação “deve verificar os compromissos, os procedimentos, indicadores de processo, fluxos que foram firmados nos documentos elaborados na preparação”<sup>118</sup>.

### 6.1.2. AS AÇÕES DE GESTÃO SOCIAL NO PROJETO – LINHA DO TEMPO

É importante também apresentar a Linha do Tempo das Ações realizadas pela Gestão Social, desde o início do Projeto em 2013 até o ano de 2023, conforme QUADRO 10.

QUADRO 10- LINHA DO TEMPO – GESTÃO SOCIAL

ANO	AÇÕES
2013	Divulgação do Projeto nos 10 territórios
	Criação dos Conselhos
	Preparação das comunidades tradicionais para acesso aos subprojetos
	Divulgação dos editais nos 165 municípios
	Apoio às comunidades tradicionais para acesso aos editais publicados
	Avaliação preliminar das manifestações de interesse
2015	Capacitação das ATER selecionadas sobre a dinâmica do Projeto-apresentação das
	Capacitação dos Conselhos, com planejamento, supervisão e avaliação, com execução pela ATER.
	Apoio na análise das contrapartidas dos subprojetos da demandante UES/SETHAS e Pilotos das UES/SAPE.
	Análise da dominialidade dos subprojetos de agricultura familiar
2016	Apoio à UES/SEEC para acompanhamento dos projetos de inovação pedagógica e educação no campo, e outras demandas desta secretaria.
	Capacitação dos beneficiários em gestão social e ambiental
	Audiências públicas para as obras de estradas e sistemas de abastecimento estruturantes
	Elaboração de fichas sociais das obras estruturantes demandadas pelas secretarias envolvidas.
2017	Apoio técnico e acompanhamento das salvaguardas referente ao projeto piloto de combate à desertificação, demandante SETHAS
	Planos de Reassentamento Involuntário das estradas do Melão, 3º. Trecho. RN 016 e RN 011.
	Elaboração das fichas sociais das barragens
	Divulgação junto aos Conselhos da Instrução Normativa para utilização dos recursos repassados pelos convênios dos subprojetos, no valor de 2% sobre o valor das propostas das organizações sociais e produtivas.
2018	Planejamento e execução da capacitação de gênero, executado pelo IEL – Instituto Euvaldo Lodi
2019	Análise das dominialidades das obras estruturantes
2020	Plano de Reassentamento Involuntário da RN 087 – Cerro Corá.
2020	Plano de reassentamento involuntário sobre a estrada da produção.
2021	Acompanhamento das implementações dos subprojetos, ajustes e orientações sobre a importância em manter as diretorias das organizações beneficiárias atualizadas.
	Sensibilização e mobilização das organizações sociais e produtivas para a realização das capacitações sobre os sistemas simplificados de abastecimento de água.
2022	Visitas para atualização dos conselhos municipais e acompanhamento das atividades
2022	Capacitação dos beneficiários do edital 1 – acesso água, em relação à gestão social e ambiental, manutenção e uso dos sistemas simplificados de abastecimento.

<sup>118</sup> Cf. Ajuda Memória do Banco Mundial de out/23

2022	Capacitação em gestão administrativa e boas práticas nas unidades de polpas de frutas e capacitação de RT Queijeiro, para as unidades de beneficiamento de leite - execução SEBRAE
2022	Capacitação em Agroecologia, piscicultura integrada à criação de aves e hortas, Manejo adequado do solo, caprinocultura, executados pela FMNPEC/UFRN
2022	Pesquisa técnica social e econômica dos PINS, (UES/SAPE e UES/SETHAS) consolidados pelo setor de monitoramento.
2022	Acompanhamento, participação e visitas técnicas sobre a reforma da barragem de Lucrécia e Apoio na Elaboração do Plano de Comunicação das Obras.
2022	Apoio à população afetada temporariamente para a garantia de seus direitos assegurados pela obra na barragem de Lucrécia Elaboração de Relatório Final
2023	Acompanhamento das finalizações dos subprojetos com adequações para energia solar Revisão das dominialidade das obras estruturantes. Preenchimento de fichas sociais de obras estruturantes.

### 6.1.3. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Foram pesquisados os documentos disponibilizados pela UGP, com destaque para: (i) o MOP e seus vários anexos que estão relacionados à Gestão Social; (ii) o Marco Conceitual dos Povos Indígenas; (iii) o Marco de Reassentamento Involuntário; (iv) o Estudo de Avaliação de Impacto Socioambiental – AISA; (v) o Plano de Gestão Sócio Ambiental - PGSA; (vi) Fichas de Avaliação Social; (vii) o PAD; (viii) Ajudas Memória das Missões do Banco Mundial; (ix) Relatório de Implementação das Salvaguardas Sociais; e (x) Relatórios de Progresso, dentre outros.

Vários documentos foram considerados para a análise e avaliação dos aspectos inerentes às salvaguardas sociais, além das OP citadas, dentre eles: (i) o Estudo de Avaliação de Impacto Socioambiental – AISA; (ii) o Plano de Gestão Socioambiental – PGSA; (iii) Ajudas de Memória das Missões do Banco; (iv) o Relatório de Implementação das Salvaguardas Sociais, elaborado pela UGP-Núcleo de Gestão Social, datado de outubro de 2022, que apresenta a situação da implementação das salvaguardas sociais que se referem às Políticas Operacionais do Banco Mundial, no âmbito do Projeto Governo Cidadão, correspondente ao período de 2013 a 2022.

Estes documentos foram considerados no processo de avaliação para verificação do cumprimento das referidas salvaguardas e as estratégias e experiências de engajamento social em todos os componentes e subcomponentes do Projeto.

Em complementação à análise documental foram realizadas as reuniões virtuais e presenciais com técnicos e gestores do Projeto Governo Cidadão, dando continuidade pari passu com o Núcleo de Gestão Socioambiental, e visitas, entrevistas e rodas de conversa em algumas comunidades de uma amostra dos subprojetos beneficiados pelo Projeto, selecionados a partir de critérios que permitiram o conhecimento de várias realidades e populações – Cooperativa de Agricultores e Agricultoras Familiares de Mossoró – COOAFAM, Barragem de Lucrécia, Associação Rural Boqueirãozinho e Galo Branco, Clube de Mães e Jovens Teresa Celestina Dantas, Associação Caboclos do Açú (comunidade indígena), Associações dos Quilombolas da Macambira, além de visitas às estradas RN 307 e 312.

Ocorreram também entrevistas com gestores e técnicos da área da gestão social, através de questionários que foram respondidos de forma on line, enviados por e-mails

As informações coletadas foram consolidadas e acrescidas de outros dados obtidos em pesquisas, com aplicação de questionários (aspectos quantitativos), e outras atividades coletivas, objetivando identificar e analisar os aspectos qualitativos com foco na percepção dos beneficiários.

A análise dos aspectos relacionados à Gestão Social teve como foco a avaliação do desempenho e cumprimento das salvaguardas sociais aplicadas ao Projeto, que são as OP 04.10 e OP 4.12, em atendimento às Diretrizes do Banco Mundial.

### 6.1.4. RESULTADOS OBTIDOS

#### 6.1.4.1. ENGAJAMENTO DOS CIDADÃOS NAS AÇÕES DO PROJETO

Em relação ao engajamento dos cidadãos foram realizadas várias consultas públicas, após ampla divulgação, diálogos sociais com os povos indígenas, além do lançamento do Projeto que ocorreu em Natal e posteriormente em 09 cidades polos dos territórios.

Um aspecto relevante para o fortalecimento da participação social no Projeto foi a formalização dos conselhos municipais no âmbito do Projeto, que contribuiu para a divulgação, a compreensão, e a incorporação das diretrizes e operacionalização das ações previstas pelo Projeto para a população do Estado.

Foram criados, estruturados e capacitados 165 Conselhos Municipais, objetivando o fortalecimento da governança local e viabilização da proposta de elegibilidade das Manifestações de Interesse e do público-alvo (agricultores familiares, mulheres e jovens, comunidades tradicionais e vulneráveis – atestados pelo CadÚnico e DAP).

Esse processo de estruturação envolveu:

- Sensibilização dos atores locais tanto do sistema público quanto de controle social com audiências públicas para informações básicas e encaminhamentos para a promulgação da Lei de Constituição dos CMDS e constituição dos membros e eleição e posse da diretoria, em 165 municípios do estado do RN;
- Critérios para formação: 30% mulheres e jovens; 80% de sua formação para a sociedade civil (associações e cooperativas; sindicatos rurais; instituições religiosas; ONG voltadas para questões ambientais) e 20% do setor público com representação do estado e do Município;
- Equipagem com móveis e equipamentos de TI (estação de trabalho em L; gaveteiro; armário baixo com duas portas; cadeira giratória; computador de mesa e periféricos (monitor, mouse, teclado, impressora) e projetor de multimídia). Apenas dois municípios do Estado, por motivos peculiares, os municípios de Natal e Parnamirim, não conseguiram constituir os seus conselhos; e
- Foram contratadas instituições de ATER para capacitação de 16 horas realizada em cada município abrangendo o coletivo dos conselhos e parceiros interessados (165 conselhos foram constituídos e capacitados).

Em todos os territórios o processo de mobilização e sensibilização dos Conselhos Municipais de Desenvolvimento Sustentável e Solidário, especialmente as capacitações, atendeu as expectativas alcançando um número significativo de beneficiários capacitados nos diversos territórios. O material didático foi composto por uma apostila envolvendo quatro grandes áreas e uma cartilha sobre a constituição, funcionamento e estruturação dos CMDS, minuta de regimento e da lei de criação, além de materiais como bloco, caneta, bolsa, de acordo com o termo de referência e ATER contratada. O conteúdo abordado tem como princípio fundamental o fortalecimento do controle social e do papel do CMDS junto às organizações sociais e produtivas da agricultura familiar, trazendo para debate as políticas públicas que transitam no município. O processo foi considerado um marco diferencial, até pelo pioneirismo no Estado desse processo junto aos Conselhos. Portanto, os CMDS atuam como fóruns amplos auxiliando na formulação e no controle social das políticas públicas rurais no Estado, inclusive aquelas contempladas pelo Projeto proposto.

É importante mencionar que os editais foram bastante divulgados, incluindo sensibilização nas comunidades e Associações Tradicionais sobre o Projeto e formas de acesso a esses editais, utilizando-se de metodologia adaptada a cada realidade.

Os convênios junto às associações e cooperativas demandam um repasse de recursos de 2% sobre o valor da proposta aprovada, para os CMDS, no intuito de fortalecer a atividade de acompanhamento e fortalecimento do controle social sobre as políticas públicas e em especial aos investimentos do projeto. Os recursos, segundo o Relatório já citado, variaram de R\$ 1.800,00 a R\$ 188.000,00.

Independentemente de terem recebido esses valores, pois teria que ter subprojetos nos municípios, todos os Conselhos foram capacitados, em cada território por consultorias contratadas mediante licitação, no período de dezembro de 2014 a julho de 2015, contemplando 1.935 participantes.

Na fase de pesquisa de campo, foram utilizados três métodos de verificação dos dados, de forma qualitativa, junto aos beneficiários dos subprojetos e/ou gestores, no período de 04 a 08 de agosto de 2023, as entrevistas realizadas de forma presencial, individual e coletivas, e as rodas de conversa.

Sobre a questão de priorização das mulheres nos subprojetos implantados pelo Governo Cidadão, as associações que responderam aos questionários das associações deram respostas afirmativas em sua totalidade.

As comunidades atendidas pelos subprojetos, avaliaram que suas demandas foram atendidas pelas equipes do Projeto e demais envolvidos, ressaltando que todos os processos e intervenções foram elaborados e realizados através de metodologias participativas. Avaliaram que houve uma boa integração com as equipes, na escuta e inserção dos beneficiários, na fase de elaboração e implementação dos subprojetos.

Foi questionado aos beneficiários se eles identificaram que foram realizadas nos subprojetos atividades que visaram o fortalecimento das organizações rurais, e todas as associações/entidades beneficiadas pelos 05 subprojetos avaliaram que sim, apontando as capacitações ocorridas e assistências técnicas como contribuição ao fortalecimento das organizações.

Os dados evidenciam que todas as cinco comunidades, atendidas pelos cinco subprojetos, avaliaram que os moradores estão usando de forma adequada os sistemas e serviços implantados e que a comunidade está adotando medidas que visam dar sustentabilidade aos projetos, cuidando e zelando para uma vida útil e melhor aproveitando das intervenções dos subprojetos.

Outra questão se refere à contribuição que os subprojetos trouxeram para a melhoria das condições de vida da sua comunidade e de outras comunidades rurais. Todas responderam que sim, citando como os fatores que impactaram nessa melhoria da condição de vida após os subprojetos, “melhoria financeira e agregação de valor aos produtos”, “produção aumentou”, “uma boa relação com a equipe do projeto até hoje”, “melhoria das condições de trabalho e segurança”.

As rodas de conversas foram realizadas em duas associações nos dias 08 e 10 de agosto de 2023. A primeira aconteceu na Associação Caboclos do Açú, com participação de 13 beneficiários, e a segunda na Associação Comunidade Macambira, com participação de 28 beneficiários.

De acordo com entrevistas conduzidas com o pessoal da UGP, o atendimento das salvaguardas veio a contribuir com o Projeto, no sentido do compromisso e atendimento firmado com as populações específicas em relação ao reassentamento involuntário, garantindo o cadastro, registro e correta indenização aos beneficiários afetados pelas obras, seja de forma

temporária ou alguma intervenção permanente. Positiva, também no sentido da Salvaguarda para as populações tradicionais/indígenas, com um contato pacífico e integrador desde o momento inicial de elaboração do projeto mesmo sem a dominialidade resolvida.

Outros pontos positivos abordados nas rodas de conversa e entrevistas foi o atendimento às mulheres, contribuição do projeto para o fortalecimento das organizações produtivas rurais, o engajamento da população beneficiária nas ações do Projeto em suas comunidades, dentre outros aspectos.

#### **6.1.4.2. ATENDIMENTO ÀS SALVAGUARDAS SOCIAIS**

##### **6.1.4.2.1. OP 4.12 - REASSENTAMENTO INVOLUNTÁRIO**

Para o Projeto a política de reassentamento involuntário tem como objetivo garantir a recomposição da qualidade de vida das famílias que, eventualmente, venham a ser deslocadas e reassentadas fora das áreas protegidas consolidadas ou criadas, tanto no aspecto físico, (perda de moradia), como em outros aspectos (como perda de rendimentos financeiros em função da interrupção de atividades produtivas ou perdas em decorrência da quebra da rede de apoio social e das relações de vizinhança). Além disso, tem por base os princípios e as diretrizes da Política Operacional de Reassentamento Involuntário do Banco Mundial, a legislação brasileira, com destaque para a do Estado do Rio Grande do Norte.

Para dar materialidade ao objetivo da Política diferentes situações orientam o processo de implantação da Política, como por exemplo minimizar o número de imóveis a serem desapropriados, como também a adoção de critérios de elegibilidade da população envolvida.

No processo de implantação, destaca-se as etapas preparatórias do Plano de Reassentamento Involuntário como: Etapa 1 – Coleta de Dados, Etapa 2 – Planejamento e Elaboração da Política de Atendimento e Etapa 3 – Plano de Ação.

Nessa OP 4.12 constata-se que não ocorreram reassentamentos de famílias, em função das características dos subprojetos e atividades, o que já era esperado. Porém, como medida de comprovação da necessidade de acionamento desta salvaguarda, aconteceram visitas in loco de todas as obras estruturantes para análise e elaboração de Parecer Social, sendo um dos itens a análise da dominialidade que foi comprovada em todas as edificações. Ressalte-se que, após essa análise, identificadas intervenções que implicassem em perda de patrimônio, a salvaguarda foi acionada para garantia dos direitos e bem-estar dos afetados. Considerando a abrangência do Projeto Governo Cidadão foram poucos acionamentos nesse sentido, sendo elaborados poucos Planos de Ação de Reassentamento, vez que as áreas de afetação se resumiram à aquisição de pequenas frações de terra a fim de garantir a faixa de domínio das rodovias. A situação ocorreu apenas em algumas estradas, tendo os proprietários recebido os valores negociados e aceitos, não havendo pendências de pagamento, conforme consta em relatórios e citadas inclusive em Ajuda Memória das Missões do Banco.

Foram realizados Planos Abreviados de Ação de Reassentamentos elaborados, incluindo, além das estradas, a Barragem de Lucrécia e sistemas de esgotamento sanitário de São Miguel do Gostoso e Cerro Corá.

Vale registrar que na Barragem de Lucrécia ocorreram situações em que houve afastamento de cercas, muros, reconstruções, em comum acordo com os proprietários, não havendo compensações financeiras. Essas compensações ocorreram dependendo das situações identificadas em relação ao tipo de afetação. Em dois casos ocorreu afetação temporária, em que as famílias, durante a reconstrução de suas casas, receberam aluguel social<sup>119</sup>.

As ações para acompanhamento dos afetados foram realizadas pelo Núcleo de Gestão Social, em parceria com o Setor de Comunicação do Projeto.

A Comunicação promoveu parcerias com todos os canais informativos, tanto locais como regionais, contatos com a população, ouvindo questionamentos, sanando interrogações, esclarecendo dúvidas e disponibilizando fontes diretas como: redes sociais e o “fale conosco”: telefone (84) 9 9952-9580, WhatsApp, caixas de comunicação espalhadas em pontos estratégicos da cidade e um programa diário na rádio local que mantém essa ligação ativa com as pessoas, vistorias para detectar na rede mundial de computadores qualquer indício de informações que não estejam coerentes, e adoção de medidas para os esclarecimentos necessários. Quanto ao PAE (Plano de Ação de Emergência) foram realizadas palestras inclusive na zona rural. O sistema de alerta/sonorização já se encontra instalado em processo de divulgação para acontecer o simulado.

##### **6.1.4.2.2. OP 4.10 - POVOS INDÍGENAS**

O Rio Grande do Norte tem 7 comunidades indígenas, com 3.570 famílias, sendo que a comunidade Mendonça do Amarelão, no município de João Câmara, concentra 2.000 dessas famílias.

Em relação à OP 4.10, que trata das salvaguardas relativas aos povos indígenas, o Marco Conceitual dos Povos Indígenas foi o documento que definiu as diretrizes para a participação dessa população no Projeto Governo Cidadão, cujo objetivo é garantir a participação das populações indígenas e promover a sua inclusão nos processos de desenvolvimento. Durante a construção do “Marco Conceitual” ocorreram momentos de consultas, envolvendo, sobretudo, lideranças indígenas e instituições ligadas à causa indígena, concebidas como estratégia de participação coletiva e de preparação para as Consultas Públicas.

---

<sup>119</sup> a Barragem de Lucrécia fez parte da amostra escolhida para visita e avaliação, ocasião em que foram realizadas entrevistas com aplicação de questionários com os proprietários dos imóveis que foram demolidas e reconstruídas. Os entrevistados mencionaram total satisfação com a nova casa.

Em se tratando do perfil socioeconômico, cultural e demográfico dos povos indígenas, o documento menciona: (i) a existência de seis (6) comunidades de povos originários no estado do Rio Grande do Norte, com uma população total de mais 3.500 indígenas; (ii) que as terras indígenas não estão demarcadas; (iii) que a sobrevivência da maioria da população é da agricultura familiar; e (iv) Que em todas as comunidades há carência de equipamentos sociais nas áreas de saúde (Postos de Saúde) e de educação (Escolas).

É importante considerar que estas são informações contidas no Marco Conceitual, mas atualmente essa realidade já foi alterada, pois a maioria das comunidades receberam intervenções e já dispõem de equipamentos sociais.

Em se tratando dos benefícios, o Projeto pode potencialmente gerar os seguintes resultados às comunidades indígenas:

- Inclusão social - O fortalecimento das comunidades indígenas, de suas lideranças e organizações representativas em suas capacidades de participação, representação e negociação com a sociedade nacional, os órgãos e políticas governamentais, reforçando seu protagonismo em relação às intervenções que interferem em sua existência.
- Educação - O estudo de conteúdos vinculados à Política Indígena e Indigenista; Gestão Escolar, também tem por objetivo propiciar maior compreensão entre Órgão Gestor e Autoridades Indígenas no que se refere à autonomia indígena quanto à gestão das escolas indígenas.
- Inclusão Produtiva – O projeto poderá financiar iniciativas de negócios propostas por comunidades indígenas em resposta aos Editais que sejam lançados, contribuindo para a segurança alimentar, o aumento da produtividade, o acesso a mercados, a geração de renda e a melhoria das condições de vida.

O Relatório de Implementação das Salvaguardas Sociais, de outubro de 2022, menciona as intervenções do projeto em comunidades de povos indígenas, a saber: (i) Sistemas de Abastecimento de Água (PSAs), filtro clorador, nas Associações Comunitária dos Caboclos e dos Moradores do Vale do Catu, com 187 beneficiários (ii) Construção de Escola na Comunidade do Amarelão, com 402 beneficiários.

Houve investimentos em comunidades que respondem por aproximadamente 50% da população das comunidades indígenas do Estado, com especial importância para a comunidade Mendonça do Amarelão

Algumas comunidades indígenas deixaram de ser beneficiadas pelo Projeto em virtude de ausência de dominialidade dos terrenos, condição exigida pelas normas do Banco Mundial.

#### **6.1.4.3. ATENDIMENTO AOS GRUPOS VULNERÁVEIS**

##### **6.1.4.3.1. GÊNERO E GERAÇÃO**

Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2009 (PNAD/IBGE) acerca da chefia feminina de família, analisados pelo IPEA<sup>120</sup>, apontaram que no período de 2001 a 2009 a participação feminina na chefia de famílias subiu de 27% para 35%, atingindo em termos absolutos 21,9 milhões de famílias chefiadas por mulheres, evolução atribuída ao aumento do grau de escolaridade da mulher e de sua participação no mercado de trabalho.

O estudo apontou também o fenômeno da feminização da pobreza, relacionado ao fato de que as mulheres possuem renda inferior à dos homens, além do que no caso da mulher como chefe de família, é mais comum a ausência do companheiro – o que limita ainda mais as fontes de renda da família.

Um grande número de famílias chefiadas por mulheres é de mães com filhos, o que aumenta suas responsabilidades de manutenção da família.

Assim, “o reconhecimento como chefe da família pode ser dado a quem assume a responsabilidade com os cuidados da casa e com os filhos ou, ainda, a quem responde mais fortemente pela manutenção econômica do lar” (IPEA, 2010, p.7)

Diante nesse cenário o Projeto Governo Cidadão priorizou ações voltadas para o atendimento às mulheres em situação de vulnerabilidade. Dentre as estratégias de inclusão produtiva o Projeto apoiou a Promoção da Inclusão de Jovens e Mulheres no Mercado de Trabalho.

Dos 8.303 famílias beneficiárias pelos projetos de inclusão produtiva – PINS, PESs e PSAs, as famílias chefiadas por mulheres foram 4.534 ou 54,4% do total. Nos 497 beneficiários de comunidades indígenas e quilombolas, a participação de família chefiadas por mulheres foi ainda mais relevante, de 63%.

Em 2018, outra produção “Plantando Sementes de Empoderamento” se destaca na perspectiva de apoiar a inclusão produtiva de mulheres rurais, processo iniciado em 2015, com o estudo acima referido. Sob a perspectiva de empoderamento feminino as atividades na área da inclusão produtiva foram introduzidas gradualmente em 3 (três) etapas. A primeira etapa se realizou com o estudo em 2015, a segunda é consequência das recomendações que o estudo apontou, que se constituiu na elaboração de materiais didáticos, como por exemplo, o planejamento das metodologias com enfoque participativo, a Cartilha “Um Dia” e o vídeo “Plantando Sementes de Empoderamento”, na realização de capacitações em gênero envolvendo 32 organizações da sociedade civil, pertencentes ao grupo de tratamento, constituído pelo grupo de beneficiárias do Edital de Economia Solidária que receberam apoio do Projeto Governo Cidadão. Essa etapa envolveu as 32 associações na participação, baseline e outline.

A capacitação envolveu o grupo de tratamento formado por 16 dessas organizações que foram pareadas por tipologia. Dentre essas organizações 37% (06) eram grupos formados somente por mulheres. A última etapa se concretizou por meio de uma avaliação com foco nos processos de capacitações e culminou em um grande evento onde ocorreu o lançamento

<sup>120</sup> Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) de 2010,

da cartilha com exposição fotográfica, entrega de certificados das capacitações e, além dos trâmites da mesa formada pelas autoridades do Banco Mundial, do Estado, do Projeto Governo Cidadão, UFRN e do IEL – Instituto Euvaldo Lodi, bem como, seus respectivos pronunciamentos, foi dada voz às mulheres participantes da capacitação, com seus depoimentos e testemunhos e também aos homens que deram também seu testemunho e sua própria transformação em sua realidade cotidiana.

No que se refere às capacitações, destaca-se a participação expressiva das mulheres tanto nas temáticas de gênero como em outras temáticas que foram oportunizadas ao longo do Projeto Governo Cidadão. As capacitações ocorreram em 14 municípios potiguares, envolveram 289 participantes pertencentes a 16 organizações da sociedade civil. Do total das organizações, 37,5% (6) participaram das capacitações com um público somente de mulheres.

Outros subprojetos tiveram como meta contemplar e priorizar o público de gênero e geração por meio de obras estruturantes, tais como: hospital da mulher, escolas e equipamentos sociais (centrais do cidadão, centros de artesanato, teatros e escolas de dança).

Na área da **saúde**, um dos principais serviços públicos para a população, o Governo do RN, por meio do Projeto Governo Cidadão e Secretaria de Saúde Pública (SESAP), implementou diversas ações que vão desde remodelação de protocolos das unidades de Saúde, adequação das maternidades à REDE CEGONHA, construção do Laboratório Anatomohistocitopatologia, compra de insumos e equipamentos, capacitações, até a reforma de hospitais e unidades de Saúde, encerrando com a construção do maior equipamento do Estado, o Hospital da Mulher, em Mossoró, considerado um enorme benefício à sociedade potiguar, que promoveu melhorias à saúde da mulher e rede pública de Saúde de uma forma geral. A unidade tem assistência ambulatorial, pronto-socorro, UTI, salas de parto humanizado, banco de leite humano e serviços de suporte às mulheres vítimas de violência.

Em relação à **segurança pública** uma importante ação é à digitalização de parte do acervo civil e criminal, laudos de Criminalística e IML do Instituto Técnico-Científico de Polícia (ITEP), minimizando perda de documentos por arquivamento incorreto. Outras ações são de prevenção à violência, com aquisição de equipamentos para Coordenadoria da Defesa dos Direitos da Mulher e das Minorias – CODIMM, a do Programa de Erradicação das Drogas (PROERD) e o Ronda Cidadã/Integrada.

No que se refere à **educação** merece destaque a alfabetização de jovens e adultos agricultores, investimento inovador que beneficia pessoas de comunidades indígenas e quilombolas através do Projeto de Alfabetização com Qualificação Social e Profissional e Educação no Campo. Foram formadas 100 turmas, cada uma delas com um alfabetizador e um técnico agrário, beneficiando trabalhadores do campo, em 29 municípios. Através de uma metodologia diferenciada, que articula os saberes de suas vivências aos de qualificação social e profissional, visando o desenvolvimento sustentável dos sujeitos no campo, é capaz de promover a inclusão social e econômica das famílias da área rural beneficiárias deste Projeto.

A participação ativa das mulheres agricultoras nos espaços de decisão vinculados à produção foi tema de uma pesquisa inédita no Rio Grande do Norte realizada pelo Banco Mundial em parceria com o Governo Cidadão. A pesquisa ocorreu em 2015, visitadas Associações, Conselhos Municipais, Sindicatos e Cooperativas situadas nos municípios de Apodi, Baraúna, Portalegre, Ipanguaçu, Pureza e João Câmara. O objetivo principal do estudo foi identificar restrições e oportunidades para que mulheres rurais participem de e sejam beneficiadas por projetos e programas de inclusão produtiva no estado do Rio Grande do Norte. A proposta metodológica, definida pela equipe foi trabalhar com a Apicultura e Ovinocaprinocultura, duas das seis cadeias prioritárias do Rio Grande do Norte, sendo que a Apicultura tem mais participação de mulheres, e a Ovinocaprinocultura é considerada uma cadeia com baixa participação de mulheres, entretanto esta cadeia não foi incluída nas cadeias prioritária devido à inexpressiva organização em termos de organização formal de seus grupos.

Quanto aos jovens as intervenções ocorridas fomentaram melhorias no âmbito cultural com investimentos em bandas filarmônicas e em projetos de inclusão produtivas. No caso das bandas, a música instrumental tem provocado mudanças na vida de crianças e jovens no interior do Rio Grande do Norte. Foram equipadas 41 bandas filarmônicas em 41 cidades do interior, beneficiando e incluindo socialmente mais de 2.237 crianças e jovens. Em se tratando dos projetos de inclusão produtivas, houve a participação de 1.226 jovens entre os beneficiários e 124 jovens entre os 497 beneficiários nas comunidades indígena e quilombola.

#### 6.1.4.3.2. COMUNIDADES QUILOMBOLAS

No estado do Rio Grande do Norte existem 21 comunidades remanescentes de quilombos distribuídas nas diversas regiões do estado. O Município de Portalegre no Território de Alto Oeste predomina em termos de quantidade de comunidades e população. É importante mencionar que existem comunidades apenas autodeclaradas, não incluídas nesta relação, que tiveram a oportunidade de participar dos editais, a exemplo da Associação dos Agricultores Familiares Quilombolas da Comunidade de Gameleira e Adjacentes, localizada no Município de Bodó.

As Comunidades Quilombolas tomaram conhecimento sobre o Projeto por meio de divulgação da UGP/SEPLAN, através de diversos meios tais como: Diálogos Sociais, Consultas Públicas direcionadas, lançamentos ocorridos nos 09 territórios e nas próprias comunidades, sempre utilizando-se de metodologias participativas e em atendimento aos documentos norteadores do projeto e da política de inclusão nacional.

As intervenções realizadas nas comunidades assistidas pelo projeto, contemplando Inclusão Produtiva, Social e Ambiental se deram em praticamente 50% das comunidades quilombolas reconhecidas, com ações predominantemente abastecimento

de água, acrescidos de cozinha comunitária, confecção afrodescendentes e moda íntima e fruticultura irrigada, atingindo 316 beneficiários.

O processo de sensibilização e informações às comunidades junto às comunidades tradicionais foi bem cuidadoso objetivando fortalecer o espaço coletivo e sensibilizar sobre a forma de acesso aos editais. As comunidades sempre acolhedoras facilitando o trabalho das equipes, que conduziram as reuniões de forma participativa, facilitando a interação, a troca e as manifestações dos presentes e contribuindo para a discussão e reflexão sobre a fortaleza e segurança proporcionada pela união e pelo trabalho realizado coletivamente. Aconteceu nessas oficinas a sensibilização sobre o Projeto Governo Cidadão, suas linhas de ação em relação aos editais abertos, prazos e enfoque mais detalhado em relação à forma de acesso aos editais, exposição dos critérios de pontuação entre outros informes considerados pertinentes. Seguiram-se discussões sobre os problemas coletivos, finalizando com os principais assuntos abordados e a equipe se colocando à disposição para maiores esclarecimentos.

#### **6.1.5. MECANISMOS IMPLEMENTADOS PARA PARTICIPAÇÃO SOCIAL**

O Projeto dispôs de vários canais de comunicação com as comunidades locais e beneficiários, tais como: site do projeto, Twitter, Instagram e páginas do Facebook, que ficaram disponíveis para acesso através da Internet, para reclamações, perguntas sobre assuntos relacionados ao projeto e envio de comentários.

O número de telefone geral e a conta de e-mail permaneceram também acessíveis ao público. O projeto disponibilizou no website com um formulário de ouvidoria na aba "Fale Conosco".

Semestralmente foi elaborado o relatório de Transparência/GRM, contendo as informações e produções do período. Existem também vídeos e outros materiais disponíveis no site do Projeto.

O último relatório de comunicação disponibilizado que corresponde ao período 15.03.2022 a 15.10.2022, em relação aos mecanismos de reclamações, informa que foram recebidas 24 solicitações, na Seção Fale Conosco, com 100% de respostas, em uma média de 1.42 dias. Nesta seção a demanda é recebida via e-mail (linkada ao SMI) pelo setor de comunicação/imprensa. É realizada uma triagem, para que seja encaminhada ao setor pertinente, que responde à questão, devolvendo-a à Comunicação. A imprensa responde, pelo SMI, diretamente ao e-mail informado.

O relatório refere-se ao período de 15 de março de 2022 a 15 de outubro de 2022, porém a ferramenta de E-Sic disponibiliza um relatório oficial por ano, percebendo-se que os dados de 2018 e 2022 mostram o crescimento dos indicadores de Resolutividade e conseqüentemente de Satisfação dos cidadãos. O tempo médio de respostas (TMR) em dias reduziu-se sobremaneira nos últimos anos, passando de 24 dias em 2018 para 5 dias em 2022.

Importante ressaltar que no período de 15 de março de 2022 a 15 outubro de 2022 não houve nenhuma demanda da ferramenta ouvidoria, conforme relatório citado.

#### **6.1.6. CONCLUSÕES**

O conjunto de evidências levantado permite concluir que os investimentos geraram satisfação entre os beneficiários, tanto no processo de implantação, considerando a forma conduzida pelas equipes, como pela estrutura implantada, com destaque para a questão hídrica, os investimentos produtivos, os benefícios trazidos pelas estradas, a Barragem de Lucrécia.

Nesse último caso, conforme os tipos de afetação as famílias foram compensadas com o aluguel social, a reconstrução do imóvel, o apoio na mudança das famílias durante o período de construção das obras e a reconstrução de muros e de cercas que foram demolidos, adequando-se a solução a cada caso específico, o que ensejou confiança recíproca entre os atores e engajamento dos beneficiários. Deve-se destacar-se o atendimento dado às mulheres e a contribuição do Projeto para o fortalecimento das organizações produtivas rurais.

O engajamento dos cidadãos foi um elemento importante na implementação do Projeto Governo Cidadão, destacando-se a participação nas consultas públicas e os diálogos sociais com os povos indígenas e outras minorias, bem como o lançamento do Projeto tanto na capital como em 09 (nove) cidades polos dos territórios.

Além disso, a criação e estruturação dos Conselhos Municipais de Desenvolvimento Sustentável e Solidário e a realização das capacitações dos conselheiros permitiu uma melhor aproximação dos organismos implantadores dos projetos com as comunidades atendidas.

A comunicação entre governo e as comunidades locais e os beneficiários foi assertiva para avaliar o nível de satisfação e atender aos reclames da população. Conforme mostrado no Capítulo 3, foram criados diversos mecanismos para comunicação, além da disponibilização do contato telefônico e da conta de e-mail. As informações geradas favoreceram a produção, com periodicidade semestral, de um Relatório de Transparência.

Nas intervenções do Projeto junto aos povos indígenas (Salvaguarda Social) tiveram maior visibilidade a Inclusão produtiva social, destacando os sistemas de abastecimentos de água e, no caso da melhoria dos serviços públicos, a construção de escolas na área de educação.

Em se tratando das mulheres em situação de vulnerabilidade o Projeto Governo Cidadão promoveu ações voltadas para a Inclusão das mulheres no Mercado de Trabalho. Na maioria dos Editais de Inclusão produtiva, a participação das mulheres representou um percentual de mais de 50%. Outra ação importante foram as capacitações, nas quais foi expressiva a participação das mulheres.

Na área da saúde, por meio da Secretaria de Saúde Pública (SESAP), o Projeto implementou diversas ações, mas a construção do Hospital da Mulher, em Mossoró, foi a obra de maior impacto, promovendo melhorias da rede pública de

Saúde, em especial à saúde da mulher.

Por fim, vale ressaltar que as salvaguardas sociais foram cumpridas, com o empenho da equipe do Núcleo de Gestão Social que trabalhou intensamente para fortalecer e garantir o cumprimento destas, através dos processos de divulgação e sensibilização, análises documentais, visitas, elaboração de fichas sociais e pareceres, análise das dominialidades e outras ações, que contribuiram fortemente para a focalização dos investimentos nos beneficiários.

## 6.2. GESTÃO AMBIENTAL

A Gestão Ambiental do Projeto também seguiu as Salvaguardas Socioambientais do Banco Mundial para avaliar a viabilidade socioambiental das propostas apresentadas, garantindo que fossem compatíveis com as metas de desenvolvimento sustentável do Rio Grande do Norte. A avaliação da gestão ambiental considerou a pertinência, eficácia, eficiência e sustentabilidade das ações, com foco na redução das desigualdades regionais e na criação de oportunidades de crescimento e emprego para os grupos mais vulneráveis. A seleção dos projetos para avaliação foi feita por amostragem estratificada, representando adequadamente a diversidade das ações do projeto em diferentes regiões do estado.

O processo de seleção das amostras para a avaliação considerou diferentes municípios e regiões contempladas pelos editais do Governo Cidadão, abrangendo diversas categorias de subprojetos, como Empreendimentos Econômicos e Solidários da Agricultura Familiar, Abastecimento e Tratamento de Água, Recuperação de Áreas Degradadas, Obras Hidroambientais e Iniciativas de Negócios Sustentáveis. A pesquisa remota, entrevistas presenciais e visitas às instalações foram planejadas para garantir uma avaliação abrangente.

O foco da avaliação da Gestão Ambiental foi verificar o funcionamento dos subprojetos, sua relevância para as comunidades beneficiadas e seu impacto ambiental. Isso incluiu a análise de licenças ambientais, certificações sanitárias, práticas de reúso de água, proteção e recuperação de áreas degradadas, entre outros aspectos relacionados à sustentabilidade ambiental. Também se buscou informações conclusivas sobre o cumprimento dos condicionantes das licenças ambientais concedidas e sobre a execução dos Planos de Gestão Socioambiental - PGSA's das obras estruturantes (principalmente barragens e estradas), consideradas mais impactantes.

A metodologia utilizada buscou garantir que as ações do projeto estiveram alinhadas com os objetivos de desenvolvimento sustentável do estado do Rio Grande do Norte, com ênfase na redução das desigualdades regionais e na promoção de oportunidades econômicas para os grupos mais vulneráveis.

A avaliação considerou também as salvaguardas socioambientais do Banco Mundial, assegurando que as atividades do projeto estiveram em conformidade com padrões internacionais de proteção ambiental e social. Assim, das Salvaguardas Ambientais acionadas no contexto dos projetos avaliados pela Gestão Ambiental, destaca-se a Avaliação Ambiental (OP 4.01) que foi utilizada em todos os projetos, bem como Habitats Naturais (OP 4.04) utilizada nos investimentos em rodovias, Manejo Integrado de Pragas e Parasitas (OP 4.09) acionada para o Edital 106/2014 -SAPE - Fruticultura Irrigada (Projeto Piloto) e Segurança de Barragens (OP 4.37) utilizada na Obra Estruturante – Barragem de Lucrécia (Projeto Amostral).

Em resumo, o levantamento e consolidação preliminar das informações indicam que a avaliação da Gestão Ambiental do Projeto Governo Cidadão está bem fundamentada, abrangente e alinhada com os objetivos de desenvolvimento sustentável da região, visando melhorar a qualidade de vida das comunidades locais de forma ambientalmente responsável.

### 6.2.1. PERTINÊNCIA E RELEVÂNCIA DAS AÇÕES

A avaliação da pertinência e relevância dos Projetos Socioambientais (PSAs) e Projetos de Inclusão Produtiva (PINS) desempenha um papel crucial na compreensão do impacto e eficácia das iniciativas em um projeto. Uma visão abrangente desses aspectos em relação aos PSAs e PINS é apresentada a seguir:

#### PSAs

**Quanto às Necessidades e Prioridades:** É notável que os PSAs obtiveram uma pontuação excepcional de 100% nesse aspecto. Isso indica que esses planos estão alinhados de forma precisa com as necessidades e prioridades identificadas, representando uma base sólida para a implementação bem-sucedida das medidas socioambientais.

**Nível de Participação dos Beneficiários:** A pontuação de 90% indica que, embora o envolvimento dos beneficiários seja substancial, pode haver espaço para melhorias nessa área. A participação ativa da comunidade é essencial para garantir que as ações propostas atendam às suas expectativas e sejam amplamente aceitas.

**Quanto ao Apoio Técnico e Financeiro:** Novamente, com uma pontuação de 100%, fica claro que os PSAs estão bem respaldados em termos de apoio técnico e financeiro. Isso é fundamental para a execução eficiente das medidas planejadas.

**Adoção de Boas Práticas Socioambientais:** A pontuação de 100% reflete um compromisso notável com a adoção de boas práticas socioambientais nos PSAs. Isso garante que as ações sejam realizadas de maneira responsável e sustentável, minimizando os impactos negativos.

**Organização Comunitária e Colaboração:** Mais uma vez, com uma pontuação de 100%, fica evidente que os PSAs incentivam a organização comunitária e a colaboração. Esses elementos são fundamentais para o sucesso a longo prazo, pois permitem que a comunidade trabalhe de forma conjunta para alcançar objetivos compartilhados.

#### PINS

**Quanto às Necessidades e Prioridades:** Os PINS também obtiveram uma pontuação de 100% neste quesito, indicando que estão perfeitamente alinhados com as necessidades e prioridades identificadas.

**Nível de Participação dos Beneficiários:** Com uma pontuação de 85%, a participação dos beneficiários nos PINS é

significativa, mas pode haver espaço para maior envolvimento da comunidade na formulação e implementação desses planos.

**Quanto ao Apoio Técnico e Financeiro:** Mais uma vez, com 100%, os PINS são respaldados de forma sólida em termos de apoio técnico e financeiro, garantindo que as metas sejam alcançadas de maneira eficaz.

**Adoção de Boas Práticas Socioambientais:** Os PINS também obtiveram uma pontuação de 100% nesse aspecto, enfatizando o compromisso contínuo com a adoção de práticas socioambientais responsáveis.

**Organização Comunitária e Colaboração:** Com 100%, os PINS também promovem fortemente a organização comunitária e a colaboração, aspectos cruciais para o sucesso das iniciativas socioambientais.

Em resumo, tanto os Projetos Socioambientais (PSAs) quanto os Projetos de Inclusão Produtiva (PINS) destacam-se por sua notável relevância e pertinência em relação às necessidades e prioridades identificadas, quando observados sob uma lente ambiental. Esses subprojetos recebem apoio substancial em termos de recursos técnicos e financeiros, o que é fundamental para a implementação de medidas que promovam a sustentabilidade ambiental.

No entanto, para aprimorar ainda mais a abordagem ambiental desses planos, é fundamental buscar um maior envolvimento dos beneficiários nas etapas de planejamento e execução. O aumento da participação da comunidade não apenas fortalecerá a legitimidade das ações, mas também permitirá que os aspectos ambientais sejam ainda mais alinhados com as aspirações locais, garantindo a preservação dos ecossistemas e a qualidade de vida das pessoas.

Além disso, a ênfase contínua na organização comunitária e na colaboração representa um ponto forte em ambas as instâncias. Isso não apenas fortalece os laços entre os membros da comunidade, mas também facilita a implementação eficaz das medidas ambientais, promovendo uma abordagem holística que integra os interesses locais com as metas de conservação e proteção do meio ambiente.

Portanto, aprimorar a participação dos beneficiários e manter o foco na colaboração comunitária foram estratégias-chave para fortalecer ainda mais o compromisso com a sustentabilidade ambiental nos PSAs e PINS, assegurando um futuro mais equilibrado e resiliente para as comunidades e o meio ambiente.

### 6.2.2. EFICÁCIA DAS AÇÕES

A avaliação da eficácia dos Projetos Socioambientais (PSAs), dos Projetos de Inclusão Produtiva (PINS) e das Obras Estruturantes oferece uma visão abrangente do impacto dessas iniciativas em áreas críticas para o desenvolvimento socioeconômico e ambiental. A seguir, exploraremos os resultados dessa avaliação em cada uma das categorias:

#### PSAs

- **Acesso à Infraestrutura Socioeconômica (PSAs - 94%):** Os PSAs demonstram uma contribuição significativa para melhorar o acesso à infraestrutura socioeconômica. Isso implica que as ações planejadas e implementadas estão promovendo o desenvolvimento de infraestrutura que beneficia diretamente a comunidade, como estradas, eletrificação e acesso a serviços básicos.
- **Aumento da Segurança Alimentar e Nutricional (PSAs - 97%):** Os PSAs se destacam ao contribuir de forma notável para o aumento da segurança alimentar e nutricional. Isso sugere que as medidas adotadas estão tendo um impacto positivo na garantia de que as comunidades tenham acesso a alimentos nutritivos, promovendo uma melhoria na qualidade de vida e saúde.
- **Redução da Pobreza Rural e Aumento do Bem-Estar das Famílias (PSAs - 94%):** Os PSAs também apresentam uma forte contribuição para a redução da pobreza rural e o aumento do bem-estar das famílias. Isso indica que essas ações estão desempenhando um papel fundamental em elevar as condições de vida das comunidades rurais atendidas pelo projeto.

#### PINS

- **Acesso à Infraestrutura Socioeconômica (PINS - 90%):** Os PINS demonstram um sólido nível de contribuição para melhorar o acesso à infraestrutura socioeconômica. Isso implica que as iniciativas propostas estão promovendo melhorias tangíveis na infraestrutura que beneficia as comunidades, embora talvez haja espaço para aprimoramentos adicionais.
- **Aumento da Segurança Alimentar e Nutricional (PINS - 90%):** Os PINS também contribuem para o aumento da segurança alimentar e nutricional, embora em um nível ligeiramente menor do que os PSAs. Ainda assim, essa contribuição é relevante e benéfica.
- **Redução da Pobreza Rural e Aumento do Bem-Estar das Famílias (PINS - 95%):** Os PINS são altamente eficazes na redução da pobreza rural e no aumento do bem-estar das famílias. Esse resultado indica que as ações propostas estão tendo um impacto substancial nas condições de vida das comunidades rurais.

#### OBRAS ESTRUTURANTES

- **Acesso à Infraestrutura Socioeconômica (Obras Estruturantes - 90%):** As obras estruturantes também contribuem significativamente para melhorar o acesso à infraestrutura socioeconômica. Isso indica que essas obras estão promovendo o desenvolvimento de infraestrutura crítica para a comunidade.
- **Aumento da Segurança Alimentar e Nutricional (Obras Estruturantes - 85%):** Embora com uma pontuação ligeiramente menor do que outras categorias, as obras estruturantes ainda estão contribuindo para o aumento da segurança alimentar e nutricional, indicando um impacto positivo.

- Redução da Pobreza Rural e Aumento do Bem-Estar das Famílias (Obras Estruturantes - 100%): As obras estruturantes se destacam na redução da pobreza rural e no aumento do bem-estar das famílias, com uma pontuação máxima de 100%. Isso sugere que essas obras têm um impacto particularmente significativo nas condições de vida das comunidades.

Em resumo, a avaliação destacou que todas as categorias examinadas, incluindo Projetos Socioambientais (PSAs), Projetos de Inclusão Produtiva (PINS) e Obras Estruturantes, desempenharam um papel positivo no desenvolvimento socioeconômico e ambiental. No entanto, é fundamental reconhecer que cada uma delas enfatizou aspectos diferentes, destacando a necessidade de uma abordagem holística. Isso sublinha a importância de um planejamento abrangente que incorpore diversas estratégias para atender às necessidades das comunidades rurais e promover um desenvolvimento que seja economicamente viável, socialmente inclusivo e ecologicamente sustentável. A integração dessas diferentes perspectivas é essencial para alcançar um equilíbrio entre o progresso econômico e a preservação ambiental, assegurando um futuro harmonioso para as comunidades e o meio ambiente.

### 6.2.3. SUSTENTABILIDADE DAS AÇÕES

Após a conclusão da avaliação do cumprimento das exigências ambientais (licenciamento ambiental e salvaguardas ambientais do Banco Mundial), do tratamento dos dados das amostras selecionadas nas atividades de coleta de informações junto aos subprojetos e beneficiários do projeto, considerando a transversalidade maior entre os setores de gestão ambiental e social/recursos hídricos/estradas, cujas equipes de especialistas realizaram Visita as Instalações de forma conjunta e/ou complementar, foram identificadas as lições aprendidas e as atividades pós projeto, podendo ser definidas as estratégias para a garantia da sustentabilidade a ser alcançada.

Merecem destaque nos PSA's analisados, os fatores identificados na avaliação de Pertinência e Relevância, relacionados a: Adoção de Boas Práticas Socioambientais, cuja pontuação de 100% reflete um compromisso notável com a adoção de boas práticas socioambientais, garantindo que as ações sejam realizadas de maneira responsável e sustentável, minimizando os impactos negativos através de medidas preventivas e mitigadoras adequadas; Organização Comunitária e Colaboração, com uma pontuação de 100% evidencia que os PSAs incentivam a organização comunitária e a colaboração, elementos fundamentais para o sucesso a longo prazo, pois permitem que a comunidade trabalhe de forma conjunta para alcançar objetivos compartilhados. Esses projetos receberam apoio substancial em termos de recursos técnicos e financeiros, o que foi fundamental para adoção de medidas que promovem a sustentabilidade ambiental, principalmente o uso e conservação adequada da água e do solo.

São consideradas ações de Sustentabilidade Ambiental, a implementação dos Subprojetos de Recuperação de Áreas Degradadas (Edital 107/2016) - Projeto Piloto de Combate à Desertificação na Região Seridó, onde foram desenvolvidas ações de conservação de solo e contenção de água subterrânea nessa região, com o intuito de socializar experiências positivas passíveis de serem utilizadas em outras locais e regiões do Estado. Dentro da perspectiva de promover a difusão das ações do Projeto Piloto, bem como favorecer a adoção de medidas cabíveis à sua sustentabilidade, a mobilização das comunidades e a realização do dia de campo foram fundamentais para que as famílias agricultoras se apropriassem das tecnologias implementadas. Tais evidências verificadas em muito fortalecem sua sustentabilidade.

Merecem destaque nos PINS analisados, os fatores identificados na avaliação de Pertinência e Relevância, relacionados a: Adoção de Boas Práticas Socioambientais, cuja pontuação de 100% enfatiza o compromisso contínuo com a adoção de práticas socioambientais responsáveis, favorecendo que as ações sejam realizadas de maneira responsável e sustentável através do desenvolvimento medidas preventivas adequadas; Organização Comunitária e Colaboração, com uma pontuação de 100% nos PINS, também promove fortemente a organização comunitária e a colaboração, aspectos cruciais para o sucesso das iniciativas socioambientais sustentáveis. Esses projetos receberam apoio substancial em termos de recursos técnicos e financeiros, o que foi fundamental para a implementação de medidas que promovam a sustentabilidade ambiental (principalmente o controle da qualidade ambiental das áreas de produção dos insumos, a manutenção dos sistemas de energia fotovoltaica e o descarte adequado dos resíduos das unidades produtivas).

Uma das principais ações de sustentabilidade ambiental é o Macrozoneamento Ecológico e Econômico da Bacia Hidrográfica do Rio Piranhas Açu (agosto de 2018 a julho de 2020), que representa uma iniciativa do Governo do Rio Grande do Norte para conciliar, através do planejamento e da gestão territorial, o desenvolvimento socioeconômico com a conservação ambiental. O qual abrange uma extensa área beneficiada com o Projeto Governo Cidadão e apresenta diretrizes indispensáveis para a Gestão Ambiental na região.

A avaliação do cumprimento das exigências ambientais e salvaguardas do Banco Mundial destaca a transversalidade entre os setores de gestão ambiental e social/recursos hídricos/estradas. Lições aprendidas e atividades pós-projeto foram identificadas para garantir a sustentabilidade. Nos Projetos Socioambientais (PSAs) boas práticas socioambientais e organização comunitária foram notáveis, respaldados por apoio técnico e financeiro e ações sustentáveis que incluíram o Projeto Piloto de Combate à Desertificação. Nos Projetos de Inclusão Produtiva (PINS), enfatiza-se a adoção contínua de boas práticas e organização comunitária como apoio essencial para medidas sustentáveis.

## 7. GESTÃO DO PROJETO

### 7.1. DESEMPENHO DO MUTUÁRIO

#### 7.1.1. GESTÃO DO PROJETO E OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEIS (ODS)

Os projetos promovidos com recursos do Banco Mundial estão alinhados com os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), que foram adotados pelos países-membros das Nações Unidas, em 2015. Portanto, o Projeto Governo Cidadão foi desenhado com objetivos aderentes às prioridades mundiais para a inclusão produtiva da população vulnerável contribuindo para o apacramento das desigualdades e para a segurança alimentar, o acesso aos serviços essenciais de saúde, educação e segurança pública. Para tanto apoia no âmbito dos projetos ações para o aprimoramento da gestão e dos gastos públicos. Contudo o cofinanciamento requer do Gestor do Projeto, dos gerentes das Unidades Executoras e dos parceiros a adoção de diretrizes e de políticas aplicáveis ao Projeto em coexistência com a estrutura de governança local, que será ampliada para incluir dispositivos operacionais ditados pelo Banco Mundial e outros, de caráter administrativo, necessários à implantação do Projeto. Tais regulamentos e normas exigem, também, da gestão financeira a incorporação de rotinas específicas para os trâmites dos processos e expedientes relativos aos desembolsos, à movimentação e à alocação dos recursos do empréstimo que fluem do Banco Mundial para uma conta designada e segregada, aberta no Banco do Brasil, em Natal – RN, para os investimentos nas atividades e nas ações do Projeto. Outrossim, são estabelecidos modelos e padrões para viabilizar as aquisições por meio de processos concorrenciais e de contratações com ritos apropriados ao acordo firmado.

Tais procedimentos foram apontados como um risco associado ao prazo para a implantação do projeto detalhado por ocasião da preparação do Projeto incluído no PAD<sup>121</sup>. Diante disso, foram promovidos pelo Banco Mundial treinamentos das equipes responsáveis pelas aquisições e alteradas as rotinas administrativas das licitações como evidenciado na Ajuda Memória da 1ª Missão de Apoio à Implementação e Supervisão do projeto onde há o compromisso do Banco em oferecer à UGP orientações quanto a uma boa formatação de relatório de avaliação curricular de consultores individuais e à avaliação das qualificações de empresas para formação da lista curta para a contratação de empresas de consultoria. No mesmo documento é pautado um plano de ação considerando as capacitações específicas para a preparação das ações dos subprojetos PINS e PSA incluindo a capacitação das organizações e dos conselhos municipais. Também foram revisadas as ações no Plano Operativo Anual (POA) e ajustado o Plano de Aquisições. Na mesma oportunidade foi reconhecida a urgência na adoção de mecanismos associados à tecnologia da informação e à comunicação. Tal afirmação fundamenta-se em aspectos relacionados aos procedimentos administrativos e operacionais, em utilização à época. Entre eles, a forma como ocorria a tramitação dos processos e as consequências prejudiciais ao Monitoramento e Avaliação do Projeto e à sua Gestão.

#### 7.1.2. ARRANJO INSTITUCIONAL

O arranjo institucional para o Projeto foi idealizado desde o seu desenho inicial e durante a sua preparação, com um caráter multissetorial, envolvendo setores essenciais para melhorar os serviços públicos de saúde, educação e segurança voltados a atender a população mais vulnerável, como também, para melhorar e modernizar a gestão pública com a finalidade de promover o desenvolvimento sustentável e integrado do estado, condizente com os Objetivos de Desenvolvimento do Projeto (PDO).

O Governo do Estado alinhou-se aos princípios do desenvolvimento sustentável do Projeto e propôs a construção de um arranjo institucional, contemplando órgãos da administração direta e indireta estaduais, como também, previu a participação e o controle social, a formalização de convênios com organizações não governamentais, incentivos à organização de instâncias deliberativas, o estabelecimento de parcerias com associações de beneficiários que, concomitantemente, tornaram-se executores das ações planejadas, entre outras iniciativas.

Para a organização do arranjo institucional, considerou-se essencial para o alcance dos objetivos do Projeto adotar abordagens ambientalmente responsáveis nos territórios do estado e realizar ações capazes de gerar riquezas e prosperidade, de forma economicamente eficazes e em harmonia com o meio ambiente. Também, mostraram-se fundamentais as parcerias, buscando criar iniciativas que contribuam para a equidade social de pessoas e de comunidades, uma sociedade cada vez mais pacífica, justa e inclusiva, e instituições fortes e capazes de responder a contento por suas atribuições.

Paralelamente, era primordial restaurar e regular a sustentabilidade das finanças públicas e fortalecer o seu marco institucional e jurídico e, sobretudo, melhorar a gestão dos recursos humanos e a capacitação do quadro de funcionários para lidar com as modificações organizacionais pretendidas. Nesse sentido, pautou-se a necessidade de preparar as equipes que viriam a coordenar e operar tais mudanças e propor a infraestrutura para a modernização da governança do estado e para as formas de trabalho que viriam a resultar dos investimentos voltados à melhoria da gestão do setor público.

A multisetorialidade do Projeto é um ponto forte, conforme a Ajuda Memória, de abril – maio de 2023, da missão do Banco Mundial e, por isso, conduziram à criação de unidades executoras setoriais nos órgãos coexecutores da administração direta e no DER, estabeleceram procedimentos próprios para o Projeto, por meio da elaboração de instrumentos legais e

<sup>121</sup> PAD - Anexo 4 – Quadro de Avaliação de Risco Operacional (ORAF, Operational Risk Assessment Framework)

normativos, de forma a minimizar os riscos gerenciais, administrativos e financeiros, dada à complexidade e à magnitude do Projeto. Outrossim, incluiu associações e organizações de agricultores familiares que promoveram e, ao mesmo tempo, foram beneficiários das ações do projeto, notadamente, com relação às iniciativas voltadas ao Desenvolvimento Regional Sustentável, incluindo, os investimentos estratégicos, de fortalecimento da governança local e os investimentos voltados à inclusão produtiva e ao acesso aos mercados. Cabe ressaltar que o arranjo institucional, considerada a multisetorialidade e a complexidade a ela inerente, foi um ponto de atenção do Banco Mundial e apontada como um dos riscos à implementação do Projeto, apesar de ser considerada como um aspecto positivo.

### 7.1.3. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E DE RISCO

#### 7.1.3.1 GESTÃO DE RISCO

Durante a preparação do Projeto houve a identificação e a classificação dos riscos associados à implementação do Projeto, considerados em seu conjunto expressivos, e destacados da seguinte forma: (i) Risco das Partes Interessadas (O-Expressivo); (ii) Risco do Órgão Implementador - Capacidade e Governança; (iii) Risco do Projeto – Concepção, Monitoramento e Sustentabilidade, e Contexto Político.

Em função dessa avaliação foram definidos os desafios mais importantes a serem enfrentados para a implantação do Projeto, a saber: (I) Realizar a gestão e a coordenação de forma a garantir a implementação das atividades e das ações previstas; (II) Identificar as despesas elegíveis na matriz de investimentos, no plano de aquisições e seus respectivos requisitos de aquisição; (III) Definir procedimentos e requisitos de aquisição desde o início do projeto; (iv) Acompanhar os indicadores de produtos e de resultados, e suas metas anuais; e (v) Rever a capacidade de implementação de cada um dos órgãos envolvidos e como isso pode vir a afetar o cronograma de implantação do projeto.

Esse quadro expôs a fragilidade do arranjo institucional do projeto, impondo a simultaneidade da implantação do Projeto com a concretização dos alicerces institucionais e com a constituição dos regulamentos a serem aplicados. Ainda no documento de aprovação do projeto (PAD) e tomada a decisão de prosseguir com a implantação, foram propostas as medidas para atenuar as incertezas descritas, dentre elas:

- com relação à gestão financeira, desembolsos e aquisições foi constituído o Manual Operacional do Projeto (MOP) contendo diretrizes, procedimentos, responsabilidades das “entidades executoras” e da UGP, envolvendo o fornecimento de instruções para simplificar e agilizar os procedimentos da Controladoria Geral do Estado (CONTROL) – responsável pela análise prévias das despesas estaduais — com revisão posterior da UGP. Para a equipe da UGP previu o estabelecimento de controle rigoroso da transferência de recursos financeiros e de documentos de comprovação de despesas (Prestações de Contas) para Subprojetos Produtivos Orientados para o Mercado, Subprojetos Socioeconômicos e Ambientais e Subprojetos Escolares, e garantir que os beneficiários dos subprojetos mantivessem os investimentos de forma satisfatória. Adicionalmente, o Banco comprometeu-se a realizar missões de supervisão para analisar a adequação dos arranjos de gestão financeira.
- com relação à capacidade do Projeto em fazer aquisições, as medidas abrangeram iniciativas arriscadas, posto que envolviam desde a capacitação e treinamento das equipes até os mecanismos operacionais para a utilização de sistemas de informação e para a elaboração de planos de aquisições e de procedimentos, não só pelas equipes do estado, como também para as organizações e para as escolas beneficiárias dos subprojetos (PINS, PSA, PIP). Entre elas destacou-se: a criação de um comitê ‘interagências’ (depois UES) de aquisições para o qual deviriam ser estabelecidos os critérios de seleção e as qualificações dos profissionais; a previsão de um programa de capacitação e treinamento para aportar o conhecimento necessário em aquisições, e seus registros, às equipes do governo e aos executores dos subprojetos. Adicionalmente cogitou-se a contratação de empresa para prestar serviços de gerenciamento de projetos e consultores para redigir os termos de referências e as especificações técnicas em apoio às aquisições e a preparação de amostras de documentos de licitação para Concorrências Nacionais.
- para o acompanhamento dos indicadores de produtos, resultados e metas [item (d)] foram propostas medidas em frentes distintas que abrangeram, sem se limitar, a contínua atenção às necessidades de fortalecimento institucional e de governança detectadas, a qualquer tempo, durante a execução; a conformidade das atividades e ações às salvaguardas socioambientais com base nas políticas do Banco (OPs), a capacitação das organizações de produtores rurais para a gestão dos benefícios concedidos por meio de convênio e o conteúdo necessário à elaboração dos Planos de Negócios e os critérios de seleção das organizações que manifestarem interesse em participar do projeto. Outrossim, os investimentos em tecnologia foram considerados com a intenção de melhorar a gestão do projeto como um todo, a gestão dos serviços públicos essenciais de saúde e de educação e, especificamente, para qualificar os sistemas de informação da segurança pública e defesa social.

Os desafios elencados foram enfrentados, mas as providências demandaram prazos superiores àqueles que poderiam ser absorvidos pelo Projeto, sem prejuízo de sua implementação como planejado inicialmente, uma das causas do atraso substancial ocorrido até a Avaliação de Meio Termo.

As conclusões da Missão de Meio Termo (abril/maio de 2016), ocasião em que foi elaborado o *'Implementation Status & Results Report'*, publicado na página do Projeto, no site do Banco Mundial, em 29 de junho de 2016, a avaliação do progresso geral da implementação passou de moderadamente satisfatória para moderadamente insatisfatória, o que manteve a preocupação inicial com a capacidade das equipes envolvidas em implantar o projeto.

Nesse sentido e visando a enfrentar o desempenho aquém do planejado, foram identificadas as causas dos entraves, notadamente: (i) a preparação da documentação das aquisições, abrangendo o plano de necessidades e a elaboração dos termos de referência, elaboradas pelas UES; e, (ii) os processos licitatórios dentro dos padrões do Banco Mundial.

Seguiu-se a adoção de práticas e mecanismos para promover celeridade nos processos, elencando-se medidas relativas à gestão estratégica e gerencial e aos aspectos operacionais para enfrentar os riscos possíveis, dentre elas: .

- Medidas em resposta a riscos estratégicos e gerenciais: (i) Designação de uma secretaria extraordinária dedicada exclusivamente ao Projeto, que permaneceu atuante até o final do Projeto, com alteração de sua nomenclatura e de suas atribuições; (ii) Elaboração de Planos de Ação, priorizando os maiores valores de investimentos; (iii) Reuniões periódicas com o Tribunal de Contas do Estado (TCE) para atendimento às recomendações e entraves; (iv) Implantação de Salas de Situação voltadas a monitorar e encaminhar as ações do acordo de empréstimo com o Banco Mundial e estabelecer direcionamentos, soluções, responsabilidades e prazos para atendimento.
- Medidas em respostas a riscos operacionais: (i) Revisão do fluxo de tramitação e organização interna das secretarias envolvidas no Projeto; (ii) Identificação de etapas processuais não obrigatórias por parte do Estado e do Banco Mundial para a sua eliminação; (iii) Melhorias no SMI (Sistema de Monitoramento de Informação do Projeto); e, (iv) Criação e de relatórios gerenciais, atualizados em tempo real, interligado ao SMI e ao Protocolo do Estado.

Além das medidas para respostas aos riscos apontados o relatório de avaliação recomendou que a UGP realizasse a atualização do planejamento de respostas aos riscos e aproveitasse as oportunidades identificadas, sob a ótica do processo produtivo dos investimentos do Projeto, de maneira a dimensionar seu impacto e adotar medidas dentro de critérios definidos para riscos – evitar, transferir, mitigar ou aceitar – e oportunidades – Explorar, Compartilhar, Melhorar, Aceitar. Portanto, considerou-se que a regra fundamental para o seu enfrentamento de ameaças, é tratar os riscos e sua gestão, considerando qualquer processo de trabalho, atividade, projeto, iniciativa ou ação do plano institucional, e aporta os recursos necessários para dar suporte à realização dos objetivos do Projeto Governo Cidadão.

Com essas iniciativas houve a identificação das atividades desenvolvidas pelos setores que poderiam ser tratadas de forma a mitigar ou até eliminar as ameaças para implantação do projeto e suas consequências. As evidências da incorporação desses procedimentos foram relatadas tanto pela comissão de licitação quanto pela gerência financeira em seus depoimentos, durante as entrevistas.

A implementação e a adoção desses mecanismos de controle e das respostas às ameaças pelas equipes responsáveis pelas atividades deu suporte à formalização da política de gestão de riscos por meio de três documentos norteadores: (i) a Instrução Normativa SEI Nº 12; (ii) o Manual Operacional de Gestão de Riscos; e, (iii) a Portaria SEI nº 73.

Numa apreciação geral com relação à gestão de riscos, não se verificou um procedimento de identificação e respostas aos riscos detalhado o suficiente e sistematicamente acompanhado e revisto. Assim, convém refletir sobre a necessidade de inserir, na eventualidade de um próximo Projeto, a contratação de assessoria externa independente, com foco nas questões mais críticas e de risco, que apoiem o Banco Mundial e o Mutuário viabilizando o acompanhamento sistemático e eficaz, dada a complexidade, amplitude e relevância de projetos multisetoriais.

#### **7.1.3.2 GESTÃO ORÇAMENTÁRIO-FINANCEIRA**

Observa-se que neste relatório aborda-se de forma distinta: (i) a gestão orçamentária-financeira do Projeto de caráter, predominantemente, administrativo – relatada neste item; e (ii) a análise dos aspectos financeiros relativa aos investimentos dos recursos do financiamento e sua aplicação às atividades e às ações – abordada em item próprio.

Assim, para a gestão financeira dos recursos do Acordo de Empréstimo 8276-BR – Projeto RN Sustentável foram estabelecidas diretrizes de Desembolso por Empréstimos do BIRD e Créditos & Doações da AID, que orientam o Governo do Estado do Rio Grande do Norte com relação aos procedimentos voltados ao desembolso dos fundos do empréstimo para a implantação do projeto. Para tanto, a UGP, por meio do SMI gerencia, monitora e controla os recursos do Projeto.

Inicialmente idealizado para o aprimoramento do SIAF, que fornecia os dados financeiros para o SMI, foi desenvolvido o SIGEF, voltado não só para o Projeto Governo Cidadão, como também para o governo do Estado, mantendo a integração entre Financeiro–Contabilidade–Desembolsos do Empréstimo. Os procedimentos de registros são executados pela Gerência Financeira. Ressalta-se que foram realizadas operações contábeis pelo SIGEF, sendo que os empenhos superaram, em quantidade, o marco 10.300 documentos e foram emitidas mais de 61.000 ordens de pagamento.

Com o SIGEF integrado ao SMI continuam a ser emitidos os relatórios gerenciais para o acompanhamento dos processos de aquisição, dos cronogramas físico-financeiros, dos desembolsos, dos processos de auditoria, bem como emitir os Relatórios de Informações Financeira (IFRs) e a Declaração de Gastos do Projeto (SOEs), essa última, para apresentação ao Banco, e ainda as obrigações contratuais estabelecidas no Acordo de Empréstimo e em documentos legais do Estado. Ademais a gestão financeira foi associada às macroatividades e a alguns dos eventos de riscos identificados e passou a incorporar procedimentos criados para adicionar qualidade e eficiência aos seus trabalhos além das melhorias propiciadas pelos aportes do projeto em tecnologia da informação, que se estendem ao estado como um todo.

Os planos operativos anuais (POA) preparados pela UGP em colaboração com as UES, após submissão ao Banco Mundial, orienta a compatibilidade dos recursos orçamentários e financeiros disponíveis, verificando os mecanismos para as pertinentes alterações do plano de aquisições e do orçamento relação com relação aos créditos, tanto adicionais quanto

contingenciado e, se e quando necessário, retomar ao POA para os ajustes necessários. O POA articula-se ao Plano Plurianual do Estado (PPA), a lei de diretrizes orçamentárias (LDO) e a lei do orçamento anual (LOA). Esses dois últimos afetos à Gestão Financeira.

#### 7.1.4. INOVAÇÕES E TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

Os sistemas de informação e os aplicativos disponíveis para uso pelo Projeto foram classificados em três grupos: (i) os desenvolvidos com recursos do financiamento, especificamente, para suporte e comunicação do Projeto; (ii) os desenvolvidos com recursos do financiamento e utilizados pelo Governo do Estado, que serão mantidos em utilização; e, (iii) os sistemas e aplicativos utilizados mediante concessão ou autorização de terceiros, de uso público ou uso coletivo.

A multissetorialidade do Projeto impôs ao gestor o desafio da tomada de alocação estratégica dos recursos, ao qual se soma-se a enorme quantidade de dados produzidos e processados de diversas naturezas: financeiros, de desembolso, e de execução física, sejam eles gerados ou integrados ao SMI. Todos esses fatores levaram a necessidade de relatórios diários, dinâmicos e interativos, disponíveis em tempo real na internet, possibilitando o fácil acesso à informação dos investimentos realizados e ao monitoramento ativo pelos órgãos de controle e pela população.

O monitoramento de informações e o controle social foram ampliados com a intenção de se tornar mais transparentes, modernos e inovadores com o uso de tecnologias digitais no âmbito do Projeto Integrado de Desenvolvimento Sustentável do RN – Governo Cidadão. Foram desenvolvidos e disponibilizados sistemas e aplicativos desenvolvidos pelo próprio Projeto, que conta com site e páginas nas redes sociais, que facultam o acesso da população ao acompanhamento de ações e aos resultados obtidos pelos investimentos, o que contribui para a melhoria das relações com os cidadãos e, em consequência, para a melhoria da prestação dos serviços públicos. A seguir descreve-se, sucintamente, os sistemas e aplicativos identificados e suas finalidades.

##### 8.1.4.1. DESENVOLVIDOS COM RECURSOS DO FINANCIAMENTO PARA SUPORTE E COMUNICAÇÃO DO PROJETO Sistema de Gerenciamento e Monitoramento de Informações do Projeto (SMI-WEB)

Esse sistema foi criado para o acordo de empréstimo n.º 8276-BR, firmado entre o Banco Mundial e o Governo do Rio Grande do Norte, como uma das ferramentas desenvolvidas para apoiar a implementação do Projeto Governo Cidadão no RN. A complexidade da gestão um projeto multissetorial, envolvendo dez órgãos de governo em sua execução, sugeriu a necessidade, desde a preparação do suporte de mecanismo voltados ao monitoramento e ao controle das atividades e ações. O SMI passou por várias atualizações evolutivas para abarcar a complexidade do projeto. Desta forma tornou-se possível acompanhar desde as etapas de planejamento, passando pelo gerenciamento, pela execução, pelos aspectos financeiros e administrativos. Segundo as informações levantadas (relatório de progresso 2022), com a integração do SMI com o SIGEF, ainda que essa funcionalidade já existisse desde quando o SIAF era utilizado, houve aprimoramento do controle financeiro dos pagamentos realizados e ganhos em transparência e em segurança nos processos e na gestão financeira (Manual de Gestão Financeira para a Gestão Financeira e Contábil do Projeto Governo Cidadão, 2021).

A alimentação do SMI se dá por meio dos instrumentos de planejamento – elaboração de termos de referência, planilhas de custos, proposta de financiamento, fontes e aplicações por categoria, demonstrativos financeiros, planos de negócio etc., e durante a implantação com base nos laudos de supervisão, nos relatórios de acompanhamento, das visitas técnicas, nas solicitações de liberação de parcelas, pareceres técnicos, relatórios de ATER, relatórios ambientais etc. A participação das equipes tanto como usuários finais quanto provendo o SMI de informações necessárias ao monitoramento e avaliação são evidenciados pelos resultados obtidos a partir do questionário aplicado às equipes da UGP e das UESs.

Pesquisa realizada junto aos usuários do Sistema evidenciaram a tempestividade alcançada no monitoramento do Projeto, com dados permanentemente atualizados em relação à execução, permitindo a partir do cadastramento e da atualização das informações a extração de relatórios de status e de progresso físico e financeiros (IFRs) e administrativos dos componentes/subcomponentes e ações.

Os dados e as informações são disponibilizados tendo duas finalidades principais: (i) monitorar e controlar o **processo** e (ii) monitorar os **resultados**.

A tecnologia utilizada é o Power BI, utilizado para a construção de relatórios e painéis chamados *dashboards*. Eles reúnem informações visuais e dinâmicas acerca de conjuntos de dados (*datasets*), e trabalham com o processo de entrega desses resultados por meio de plataformas, como a própria web. Também possibilitado pelo Power BI, o ‘Fale Conosco’, revela aos interessados o total de mensagens recebidas da população e dessas quantas foram respondidas.

Os assuntos são categorizados por dizerem, ou não, respeito ao Projeto Governo Cidadão. Independentemente de seus enquadramentos são tratadas e respondidas.

##### Solução Online de Licitações (SOL)

Segundo o Relatório de Progresso 2019 – 2020 o SOL é um “caso de sucesso”. O primeiro aplicativo de compras (licitações) no Brasil, que foi criado pelo Governo do RN em parceria com o Governo da Bahia. Este aplicativo foi concebido para permitir que associações, cooperativas e organizações produtivas dos Projetos beneficiários de investimentos do BIRD pudesse

realizar licitações e compras online com mais segurança e praticidade e em processo de. A ferramenta utiliza a tecnologia *blockchain*, que protege os dados e as transações contra adulteração, conferindo segurança aos processos.

A versão inicial 'MVP' (*Minimum Viable Product*) do SOL foi desenvolvida por meio de uma parceria entre os estados do Rio Grande do Norte e Bahia, em 2019, pelos projetos Governo Cidadão e Projeto Bahia Produtiva, respectivamente, ambos financiados pelo Banco Mundial (BM), e contou com a assistência técnica do Banco Mundial. É um aplicativo já em uso pelos grupos comunitários formados por organizações de produtores, redes de organizações sociais e/ou organizações sociais, beneficiários dos subprojetos produtivos, socioambientais e/ou de infraestruturas socioeconômicas e em projetos de desenvolvimento conduzido pela comunidade (CDD).

Segundo o Relatório de Progresso 2019-2020, entre os benefícios elencados para o processamento das licitações por meio desse aplicativo destacam-se a segurança das operações, a rapidez, a praticidade e a competitividade e justifica:

Tais benefícios asseguram maior **eficiência** ao processo licitatório, **transparência** pelo acesso público às informações relacionadas às licitações e à capacidade, às experiências e ao histórico dos fornecedores, favorecendo a competitividade e levando a sociedade a confiar no sistema de contratações públicas. Ademais as licitações digitais trazem benefícios relacionados à automação de etapas, à diminuição dos custos decorrentes da circulação de documentos, implicado em economia de recursos financeiros ao Governo.

Para que os benefícios trazidos pelo SOL atingissem o usuário final, os grupos comunitários formados por organizações de produtores, redes de organizações sociais, beneficiários de subprojetos produtivos, socioambientais, e/ou de infraestruturas socioeconômicas da agricultura familiar, foram oferecidas orientações práticas para o uso da ferramenta. Como exemplos exitosos, o Projeto Governo Cidadão promoveu a licitação para a aquisição dos equipamentos das queijeiras do Seridó e do material gráfico de divulgação, realizadas em 2020.

Durante a fase de desenvolvimento, já tinham sido identificadas algumas melhorias para facilitar o uso e melhorar a experiência dos usuários. Com a evolução do SOL, e o avanço positivo das licitações dos subprojetos outras melhorias puderam ser identificadas e se tornaram essenciais a todo processo de licitação.

Em 2022, o Governo do Rio Grande do Norte recebeu por doação recursos do Banco Mundial para aprimoramento do SOL (Assecm Governo Cidadão, em 16/02/2022). Assim, com o objetivo de apresentar e discutir as melhorias desenvolvidas, e trocar experiências sobre a utilização do APP, com os também mutuários do Banco Mundial, houve um encontro em maio de 2023, em que a especialista em aquisições da CAR-BA testemunhou que entre 2019 até maio de 2023 foram feitas “16 mil licitações por meio do App, atendendo cerca de 1200 associações de grupos produtivos”. Também a Cooperar Paraíba apresentou os dados à época, mencionando a agilização e a facilitação de diversas aquisições para o fortalecimento das cadeias produtivas regionais nos dez convênios firmados (Assecm Governo Cidadão, em 11/05/2023). O aplicativo vem sendo aprimorado, também, pelo Projeto Bahia Produtiva, de modo a permitir uma melhor gestão e aplicabilidade dos recursos dos projetos.

### **Candeeiro Digital**

O Candeeiro Digital, desenvolvido pelo Projeto Governo Cidadão em 2016, com atualizações posteriores, é um aplicativo para smartphone, disponível no *Play Store*

Permite o acompanhamento regular dos Subprojetos em execução, proporcionando **transparência** uma vez que disponibiliza as informações físicas e financeiras dos Subprojetos, tempestivamente, permitindo aos beneficiários diretos o acompanhamento do progresso dos seus investimentos. Possibilita o acompanhamento e a inserção de dados por supervisores e articuladores em campo, gravando fotos georreferenciadas, relatórios e outros dados, mesmo estando sem acesso à internet (offline), sendo por isso apropriado ao meio rural, pelo acesso limitado à rede e considerando que a maioria dos Subprojetos se situam nessas localidades. Tais mecanismo, trazem como benefícios facilidade e rapidez no trabalho dos supervisores, e/ou de profissionais envolvidos com os convênios, sobretudo nas atividades em campo, na prontidão das informações, na gestão e no fortalecimento da cadeia produtiva rural. É um instrumento de comunicação e de monitoramento, incluindo a permissão de acesso às informações pela população em geral, tornou-se um meio **relevante** para o controle social das atividades do Projeto Governo Cidadão.

Esta inovação tecnológica foi apresentada ao Banco Mundial, com a possibilidade de adoção em outros acordos de empréstimos. O aplicativo também foi apresentado ao Governo de Moçambique para implantação em empréstimos com o Banco Mundial.

### **Click Governo Cidadão**

O Projeto Governo Cidadão passou a disponibilizar em 2021 uma ferramenta de acompanhamento online dos investimentos viabilizados pelo Projeto, com recursos do empréstimo junto ao Banco Mundial, nos municípios do estado. No Click Governo Cidadão - ferramenta interativa disponível no site do Projeto - é possível selecionar a cidade, o território e as áreas de benefício, com o detalhamento das ações que estão em andamento, as concluídas e as licitadas na localidade e o volume de recurso aplicado

#### **8.1.4.2 SISTEMAS DESENVOLVIDOS PELO PROJETO GOVERNO CIDADÃO PARA UTILIZAÇÃO PELO ESTADO**

Na perspectiva da melhoria contínua e visando a mitigação de eventuais inconsistências foi proposto o aprimoramento e a modernização do SIAF. Para tanto foi contratada consultoria que não só atualizou como apropriou o Sistema para apoiar os processos e funções do Governo do Estado, aqui incluído o Projeto Governo Cidadão.

Essa nova versão do SIAF passou a ter designação própria: o Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Financeira do Estado (SIGEF) e manteve a integração com o SMI, porém aprimorando os mecanismos para o monitoramento e o controle físico-financeiro das atividades e das ações realizadas, como também, da aplicação dos recursos.

#### **8.1.4.3. SISTEMAS FORNECIDOS OU CONCEDIDOS UTILIZADOS PELO PROJETO**

##### **Sistema de Acompanhamento em Aquisições (STEP – Systematic Tracking of Exchanges in Procurement), do Banco Mundial**

O Banco Mundial atualizou o Sistema de Acompanhamento em Aquisições (de 2016) e disponibilizou um Módulo de Gerenciamento de Contratos, aos Mutuários desde agosto de 2022, para planejar, registrar e acompanhar os principais estágios do processo de aquisição no financiamento de projetos de investimento (FPI). Esse Módulo foi desenvolvido visando a ajudar o mutuário a gerenciar melhor os contratos e, assim, melhorar a implementação geral do contrato e do Projeto. O sistema ainda faculta aos mutuários o rastreamento dos contratos, as principais entregas, os indicadores-chave de desempenho (KPIs) e os pagamentos, contribuindo para agilizar a implementação do Projeto e para minimizar os custos e eventuais atrasos. Cabe observar que o gerenciamento de contratos é essencial para alcançar os objetivos de aquisição e os resultados pretendidos do Projeto. O Banco Mundial permitiu que esse sistema esteja integrado ao SMI.

##### **Sistema Eletrônico de Informações (SEI)**

Ferramenta de gestão de documentos administrativos, que permite produzir, editar, assinar e tramitar processos de forma eletrônica, diminuindo assim o uso de papel e de impressões. O SEI passou a funcionar, em sua totalidade, a partir de 1º de agosto de 2018, quando os órgãos do Estado (pouco mais de 50) passaram a tramitar os processos, da esfera estadual, de maneira digital. A aquisição dos equipamentos, como computadores e scanners, para viabilizar essa ação aconteceu por meio do Projeto Governo Cidadão, com recursos do Acordo de Empréstimo com o Banco Mundial.

Mediante a utilização do **SEI** foi instituído o processo administrativo eletrônico, por decreto, no âmbito do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, para a constituição, o gerenciamento e a tramitação de processos e documentos, em meio digital. Para tanto, o Governo firmou Termo de Cooperação Técnica com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão com a finalidade da cessão, sem ônus para o Estado, do software do SEI.

#### **7.1.5. INTEGRAÇÃO ENTRE SISTEMAS**

O SMI é o sistema oficial de informações do Projeto Governo Cidadão, ambiente no qual é possível cadastrar nativamente uma grande quantidade de dados. O processo de subprojetos, por exemplo, é controlado por esse sistema, que também trata de atividades administrativas, como solicitação e controle de diárias, eventos, e controle patrimonial – este último, conta com a identificação de leitura ótica de etiquetas RFID (*Radio Frequency Identification*, em português, Identificação por Radiofrequência) uma tecnologia de conexão sem fios que faz transmissão de dados via radiofrequência. Há, também dados obtidos pela integração com os diversos sistemas e aplicativos. Essa quantidade de dados cadastrados, nativamente, externamente e/ou obtidos por integração é o que permite o controle e o monitoramento do Projeto, como relatado em cada descrição das ferramentas citadas.

A experiência do Rio Grande do Norte com o SMI foi divulgada e apresentada a interessados, e se tornou objeto de concessão a vários estados, como por exemplo, Bahia, Piauí e Paraíba, com projetos com financiamento do Banco Mundial.

##### **Relatórios a partir das informações do SMI**

Os relatórios contendo as informações e atestos as Contrapartidas em forma de ação ambiental estão lançados no Sistema de Informações e Monitoramento do projeto - SMI. Além das informações genéricas que são requisitadas por um formulário padrão, no item Acompanhamento – visita técnica, para tipologia de subprojetos, todas as notificações também anexadas nesse item.

Os Relatórios de Progresso (relatórios gerenciais) são elaborados contemplando as ações executadas no período anterior, e sua última edição é do ano de 2022, incluindo: cronogramas físicos e financeiros, com comparativo entre o planejado e o realizado, identificando as causas de eventuais desvios e propondo as medidas de correção correspondentes; e, descrevendo e analisando as ações desenvolvidas no período e sugerindo próximos passos (MOP 2021, p.149).

#### **7.1.6 CONDUÇÃO DAS AQUISIÇÕES E DAS CONTRAÇÕES**

De acordo com a análise do relatório de meio termo e relatórios de progresso, as licitações, as contratações e a elaboração dos termos de referência causaram em grande medida, atrasos significativos nos prazos previstos para o desenvolvimento das atividades.

Instrução normativa-SEI nº 15, de 2022, dispõe sobre a Aprovação do Manual de Rotinas e Procedimentos do Setor de Contratos para Contratações efetuadas com Recursos do Acordo de Empréstimo 8276-BR - PROJETO GOVERNO CIDADÃO e dá outras providências.

Com vistas a minimizar os riscos de procedimento e de otimizar os procedimentos adotados no âmbito do Setor de Contratos e para dar celeridade às atividades inerentes ao Setor, foi publicada essa instrução para promover a padronização dos procedimentos relacionados ao fluxo, à gestão e acompanhamento de procedimentos submetidos ao Setor de Contratos do Projeto Governo Cidadão - Governo Cidadão.

A sistematização e a normalização das rotinas internas ao setor, está associada à gestão de riscos, pois aumenta a capacidade da organização para lidar com incertezas, estimula a transparência organizacional e contribui para o uso

eficiente, eficaz e efetivo de recursos, bem como para o fortalecimento da reputação da instituição.

A área de aquisições e contratações a que se refere, detalhadamente, o Guia de Licitações e Contratações – Licitação e Aquisição de Bens Segundo as Normas do Banco Mundial – trouxe para o Projeto diretrizes, padrões e modelos que implicaram na necessidade de treinamentos e capacitações, bem como a resolução de aspectos burocráticos para a incorporação dessas rotinas do Banco Mundial.

Corroborando com a afirmação sobre as dificuldades dos primeiros anos do Projeto, o relatório de meio termo e os relatórios de progresso, revelam que as licitações, as contratações e a elaboração dos termos de referência causaram em grande medida, atrasos significativos nos prazos previstos para o desenvolvimento das atividades. Em relação aos prazos de tramitação dos processos, de contratação de consultorias, registrou-se pequenas diferenças de prazos entre processos SQC – Seleção Baseada nas Qualificações do Consultor; SMC – Seleção pelo Menor Custo; e SBQC – Seleção Baseada na Qualidade e no Custo, todos em torno de 260 dias, com a peculiaridade que os processos SBQC tramitaram em prazo menor (em torno de 201 dias), todos no entanto com prazos excessivos.

Os métodos descritos – entre aqueles requeridos pelas diretrizes do Banco Mundial – são aplicáveis à seleção e contratação de empresa de consultoria. Entre os modelos e padrões que regem os processos concorrenciais para as contratações, esses foram aqueles que maior estranheza causaram às rotinas tanto dos membros da Comissão de Licitações, quanto das equipes das unidades executoras, responsáveis por especificar a demanda pela prestação dos serviços especializados dessas empresas.

Desde então, houve esforços contínuos para ampliar a capacitação do setor para lidar com os procedimentos. Tais iniciativas incluem a implementação de inovações tecnológicas entre elas a disponibilização pelo Banco do STEP, a utilização do SEI e o aprimoramento e a integração dos sistemas SMI e SIGEF. As melhorias são evidenciadas pela condução de mais de 500 contratos simultâneos em 2018 e, posteriormente, durante a pandemia do COVID 19. Apesar das dificuldades inerentes ao imponderável, as licitações puderam prosseguir com o apoio das facilidades proporcionadas pela virtualização dos expedientes e processos concorrenciais, agilidade que se concretizou em regramento e expansão da aplicabilidade dos pregões eletrônicos (Resolução nº 110, de 2019).

Com relação às aquisições de interesse das entidades da agricultura familiar, foi desenvolvido um aplicativo, conhecido como SOL (solução online de licitações), que deu atenção às demandas das comunidades localizadas na zona rural e suas necessidades de aquisição de produtos. Diante disso, o aplicativo concebido para uso em celulares, promoveu a aproximação dos compradores do meio rural com os fornecedores para realizar suas licitações de maneira segura e online, sem a intervenção de intermediários e sequer do governo. Por outro lado, também é facultada a integração do aplicativo ao sistema de gestão que estiver sendo usado pelo Governo.

#### 7.1.7. CUSTO DA GESTÃO

A avaliação da eficiência do monitoramento e controle do Projeto - tendo em vista a efetividade obtida na implementação dos projetos (PINS, PSAS, projetos estruturantes e demais ações) e o custo da gestão – foi realizada de acordo com os conceitos do PMBOK® e do Ciclo PDCA -“Plan, Do, Control and ACT”.

O custo da gestão - **CGe** foi estimado considerando: (i) o pessoal alocado na UGP; (ii) os sistemas de gestão implementados; e (iii) os serviços de gerenciamento e/ou supervisão da implantação dos projetos contratados.

Como muitos desses custos não foram registrados no SMI com essa divisão, estando distribuídos entre rubricas, foi realizada uma estimativa do Custo de Gestão a partir de dados secundários. Definiu-se:

$$\text{Custo de Gestão (CGe)} = \text{Cpg} + \text{Csg} + \text{Cst}$$

Com base na curva de desembolso anual de recursos financeiros no Projeto e da listagem do pessoal lotado na UGP/UES em junho/23, pode-se inferir aproximadamente que foram usados na gestão no período 2013-2023 um total de 16.340 Hxmês, sendo: (i) RMg1 = 1.630 Hxmês de gestores servidores públicos; (ii) RMg2 = 980 Hxmês de gestores consultores (terceirizado); e (iii) Rme = 13.730 de técnicos do serviço público.

Obteve-se uma aproximação do custo de gestão **Cge** de R\$ 158 milhões (base dezun/23) e um indicador de gestão **Ing** –  $158/1875 = 8,5\%$ , valor um pouco acima dos índices de mercado<sup>122</sup> geralmente aceitos para gestão projetos de implantação territorialmente dispersa.

## 7.2. QUESTÕES DE COMPLIANCE

O Governo do Estado do RN dispõe de um Sistema Integrado de Controle Interno do Poder Executivo, cujo órgão central é Controladoria-Geral do Estado - CONTROL. Compete a tal órgão, entre outras atribuições, prevenir desvios de irregularidades, notadamente em relação à realização de despesas e contratações públicas, e “propor, executar e acompanhar a implementação de políticas e procedimentos de transparência e de prevenção e de combate à corrupção”<sup>123</sup>. O Sistema é composto ainda de Unidades Setoriais de Controle Interno, atuantes em todas as Secretarias e órgãos executores das despesas do Projeto Governo Cidadão, e que têm, portanto, a atribuição para acompanhamento da regularidade das contratações e pagamentos<sup>124</sup>.

<sup>122</sup> SINAENCO – Sindicato Nacional de Empresas de Consultoria em Engenharia e Arquitetura

<sup>123</sup> Extraído do sítio oficial da Controladoria-Geral do Estado, consultado em 15/01/2024:

<http://control.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=10005&ACT=&PAGE=0&PARM=&LBL=Compet%EAncias>.

<sup>124</sup> Cf. <http://control.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=191362&ACT=&PAGE=0&PARM=&LBL=Institui%E7%E3o+>

Além disso, a Portaria-SEI nº 73/2022 instituiu a Comissão de Governança relativa à Gestão de Riscos e ao Programa de Integridade do Projeto, para “assessorar no acompanhamento e monitorização das atividades de gestão de risco do Projeto Governo Cidadão, em conformidade com as normativas do Acordo de Empréstimo, Manual Operacional e na legislação vigente”, conforme disciplina a norma.

A isso se soma o fato de que cabe ao Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte a competência de realizar a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial do Estado e de todas as entidades da administração direta e indireta<sup>125</sup>. No exercício dessa competência, o TCE/RN realizou auditorias anuais no Projeto Governo Cidadão desde 2014, tecendo recomendações de aprimoramento, mas concluindo, todos os anos, pela regularidade das contas.

A auditoria realizada em 2022, aliás, concluiu expressamente: “Ressaltamos que a UGP mantém controles e procedimentos contábeis, financeiros e gerenciais razoáveis para a implementação das atividades do Projeto RN Sustentável (Governo Cidadão) em seus aspectos gerais”.

Então, de acordo com o próprio órgão responsável pela auditoria externa das contas do Governo e do Projeto, os controles e procedimentos adotados pela equipe gestora do Governo Cidadão, que compõem o sistema de garantia da integridade das ações e despesas, são satisfatórios.

### 7.3. MONITORAMENTO E CONTROLE

Antes da utilização do SEI – que ocorreu entre janeiro e agosto de 2018 – o trâmite dos processos era realizado por meio de um sistema que controlava a movimentação dos expedientes entre as unidades, com informações sobre o período de permanência em cada uma das unidades por onde transitou. Os processos administrativos, que tratavam das atividades e das ações do Projeto, eram abertos após a conclusão e validação dos termos de referência, necessário à constituição da documentação das licitações, sem registro no SMI.

Consequentemente, o monitoramento e controle sistemático das demandas em preparação ficavam impossibilitados, o que dificultava “os procedimentos de planejamento estratégico e tático, de prospecção, de simulação de resultados e alternativas para os investimentos<sup>126</sup>”. Diante disso, a equipe da UGP preparava os documentos de planejamento em planilhas eletrônicas e dependiam de iniciativas da equipe da UGP de planejamento e monitoramento para assegurar a integridade das informações, fora do SMI. Utilizavam-se do armazenamento em nuvem – drive do Dropbox com sincronização e atualização automáticas e multiusuários – compartilhado com a equipe.

Não somente a tramitação impactava a implantação do Projeto. Entre as razões que levaram a essa morosidade, destacaram-se: (i) a preparação da documentação das aquisições, abrangendo o plano de necessidades e os termos de referência, elaboradas pelas UES; e, (ii) os processos licitatórios dentro dos padrões do Banco Mundial. Como agravante, algumas dessas aquisições eram pré-requisitos para viabilizar ou fundamentar investimentos previstos, adicionando prazos à implantação do Projeto, como evidenciado nas seguintes aquisições: Elaboração do Plano Estratégico de Consolidação dos Eixos de Desenvolvimento Econômico do RN – no Plano de Aquisições de 2013 teria início em 06/04/2014 e foi executado de 03/05/2016 a 03/02/2017; a elaboração de Diagnóstico e Planejamento Estratégico para o Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais agrícolas do Rio Grande do Norte – no Plano de Aquisições de 2013 teria início em 27/10/2014 e foi executado de 08/06/2015 a 08/06/2016; Desenvolvimento e Implantação do Sistema de Avaliação da educação Básica do Rio Grande do Norte – no Plano de Aquisições de 2013 teria início em 07/05/2014 e foi executado de 21/09/2016 à 19/10/2017; Elaboração do plano estratégico de articulação pedagógica Estado/Município – no Plano de Aquisições de 2013 teria início em 06/06/2014 e foi executado de 24/02/2016 à 24/02/2017.

Tais ocorrências contribuíram para a avaliação, moderadamente insatisfatória, do Progresso geral de Implementação e Moderadamente Satisfatória do Progresso para o Alcance dos Objetivos de PDO do Projeto.

A implantação do Projeto Governo Cidadão, até seu meio termo (2016), havia desembolsado apenas US\$ 56.800.000, ou seja, **cerca de 16%** do valor do financiamento (ISR24432, de 29/jun./2016), portanto com um desempenho aquém do planejado, como já mostrado no Capítulo 4.

Durante o segundo semestre de 2016, após a Missão de Avaliação de Meio Termo, e no primeiro semestre de 2017, o Projeto passou a adotar práticas e mecanismos voltados a promover celeridade nos processos, entre as quais destacaram-se aqueles voltados à mitigação dos riscos de inexecução do Projeto e aos riscos operacionais. As recomendações do relatório de meio termo resultaram na definição de ações organizadas em um Plano de Ação voltadas a favorecer o monitoramento, o controle e a tomada de decisão tempestiva com relação à viabilidade concreta dos investimentos.

Para tanto, os investimentos foram classificados por meio da análise de Pareto, tendo em conta a ordem de grandeza dos recursos a serem aplicados, bem como os parâmetros de criticidade estabelecidos face aos riscos de cronograma, ao progresso e o *status* de desenvolvimento e sua participação relativa no total dos recursos financeiros do Projeto. Concomitantemente, houve a revisão da Matriz de Indicadores de Resultados voltados a dimensionar as atividades e ações dentro dos mesmos parâmetros de criticidade e de relevância estabelecidos, incluindo e excluindo atividades, e buscando sistematizar indicadores de forma a transformá-los em ferramentas eficientes para o monitoramento e controle do Projeto. Ademais, destaca-se que no relatório de progresso de 2016 – 2017, consta que do aprimoramento do SIGEF decorreu a

<sup>125</sup> Competência estabelecida no artigo 52 da Constituição Estadual do Rio Grande do Norte.

<sup>126</sup> Consórcio DS, 2016

criação do Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal do Rio Grande do Norte (SIGEF-RN) e que, já em 2017, se encontrava em fase de alimentação orçamentária e seu uso regulamentado por Decreto Estadual (nº 27.889), de 2018 para utilização por todos os órgãos estaduais. Com a implementação do SIGEF, além de envolver as Secretarias responsáveis pelo Projeto Governo Cidadão em novas rotinas, por outro lado, a integração com o SMI, já existente, foi beneficiada por tal inovação. Em 28 de fevereiro de 2018, foi publicada a instrução normativa nº 001 e a partir de então a tramitação de processos administrativos do Projeto Governo Cidadão. A partir de então, a tramitação dos referidos processos seria realizada por meio do Protocolo do Estado e, simultaneamente, pelo SMI. Paralelamente, desde o início do 2º semestre de 2018, a atenção prioritária aos investimentos de maior valor e os firmados parâmetros de decisão quanto à viabilidade e a manutenção das atividades e ações face aos prazos de implantação, correlacionando aos riscos de cronograma, aos valores, ao estágio de desenvolvimento à época das atividades e a classificação do investimento, segundo a curva ABC (ajustada) e a análise de tendências foram recomendações que contribuíram para a revisão do Projeto.

Nesse mesmo relatório são apontados alguns dos efeitos de tais medidas que resultaram, além da preparação da primeira reestruturação, concluída em 1º de junho de 2017, a melhoria do desempenho e a aplicação dos recursos. Esse processo conduziu a uma melhor avaliação geral relacionada ao Progresso Geral da Implementação e do Progresso para o Alcance dos Objetivos de POD, consideradas como Moderadamente Satisfatórias por ocasião da avaliação do Banco mundial em junho/2023.

#### 7.4. DESEMPENHO DO BANCO MUNDIAL

Há registro documental por meio de ajudas memória de 21 missões de apoio à implementação, tendo sido a primeira missão no período de 16 a 20 de setembro de 2013 e a 21ª no período de 18 a 23 de setembro de 2023. Em 2012 essas missões foram antecedidas pelas missões de: identificação (9 a 13 de janeiro); preparação (9 a 13 de abril); e pré-avaliação (10 a 14 de setembro), igualmente documentadas por ajudas memória.

Os registros evidenciam o apoio do Banco durante todas as fases do Projeto, sendo possível verificar orientação na resolução de problemas, contemplando colaboração interinstitucional, orientação de aquisições e gestão financeira, salvaguardas, questões técnicas, administrativas e operacionais e M&A.

Destaca-se que as orientações ocorreram desde o início, conforme evidenciado nos documentos das referidas missões de avaliação e preparação, contemplando entre outros os seguintes tópicos: (i) Avaliação da proposta preliminar do Projeto, que aprofundou e validou os componentes e ações propostas; (ii) Avaliação da estrutura organizacional para implementação, os arranjos e as equipes necessárias para a preparação e para a implementação do Projeto, inclusive Matriz de Papéis e Responsabilidades; (iii) Análise das informações e diagnósticos para a Avaliação Econômica e Financeira do Projeto; (iv) Orientação na preparação de planos, estudos, diagnósticos, avaliações e/ou informações complementares; (v) Orientação o preparo do Plano de Ação e Cronograma (desde a preparação até a efetividade do Projeto), com atualizações rotineiras do Plano de Ação e do Cronograma; e (vi) Análise do Plano de Aquisições e Contratações

Por outro lado, verificou-se que determinados riscos concretizados poderiam ter sido identificados e mitigados com um procedimento de gestão de risco mais sistemático, que repercutisse no detalhamento do planejamento e controle das ações. Nessa esteira, pode-se fazer entre outras as seguintes constatações:

- No caso dos **PINs** faltou estruturar uma sistemática de acompanhamento capaz de fornecer as informações necessárias em relação ao funcionamento, produção, sanidade e mercados das diversas iniciativas de inclusão produtiva apoiadas. O monitoramento de resultados foi apenas parcial, sem se dispor de informações estruturadas sobre a forma de operacionalização e o que está efetivamente ocorrendo nos subprojetos financiados, para categorizar e planejar ações, fato que é evidenciado ao se verificar a indisponibilidade de informações organizadas quando solicitadas. Por outro lado, informações obtidas em órgãos setoriais apresentaram-se sem uma sistemática estruturada que assegurasse a disponibilidade em tempo e sua adequada análise para alimentar a formulação de estratégias de avanço e consolidação.
- No caso de **PSAs** identificou-se a necessidade de análise e estabelecimento das condições para se assegurar a sustentabilidade dos sistemas, previamente à implantação, evitando-se, por exemplo, risco em termos de sustentabilidade após a conclusão do projeto, bem como risco da constatação posterior de necessidade de melhorias no monitoramento da qualidade da água após o projeto.
- No caso do **Parque Científico Tecnológico** verificou-se a necessidade de que houvessem sido aprimoradas, no Planejamento e Controle, estratégias visando que, na inclusão de escopos e valores, fossem consideradas a factibilidade da execução incluindo a possibilidade da execução das ações dentro do horizonte do Projeto, assegurando resultados mensuráveis. Notou-se, também, a ausência de escopo vinculado às possibilidades de desenvolvimento econômico das cadeias produtivas apoiadas pelo Projeto..
- No caso do setor de **Turismo**, em relação às capacitações, verificou-se a necessidade de que houvessem sido criadas ações visando conectar pessoas capacitadas ao mercado de trabalho e monitorar o fluxo de turista, vinculando alterações nesse fluxo a ações do Projeto. Em relação a obras e equipamentos - Projetos estruturantes observou-se a necessidade de que houvessem sido analisadas as ações possíveis para a sustentabilidade.
- No caso do setor da **Saúde** destaca-se a colaboração e apoio do Banco na solução dos problemas frente às fragilidades técnicas do Mutuário identificadas desde o início do Projeto, como nos processos licitatórios de aquisição dos equipamentos para as unidades de saúde incentivadas pelo Projeto, considerando o volume e as especificidades dos

equipamentos, bem como na elaboração dos projetos arquitetônico e complementares para as obras e a formação de pessoal capacitado a operar as novas unidades implementadas. Houve limitações no que tange à implantação e aos mecanismos de monitoramento e Controle. Por exemplo, a aprovação da obra do Hospital da Mulher em Mossoró frente às dificuldades financeira e de gestão do estado RN, deveria ter sido acompanhada desde o início do projeto como um componente de alto risco, incluindo inclusive outros itens de financiamento ou de forte apoio do Banco Mundial para garantir sua rápida operacionalização, como por exemplo, na articulação junto ao Ministério da Saúde de um projeto diferenciado para essa importante e estruturante unidade da Rede Materno Infantil, capaz de contribuir substancialmente na alteração dos indicadores inaceitáveis, que ainda são uma realidade, na Macro 2 – Mossoró. Observa-se ainda que o esvaziamento do corpo de técnicos da UES/SESAP (equipe) no final do projeto, comprometeu a interface com os responsáveis da SESAP pelas três redes incentivadas e pelo acompanhamento e avaliação dos indicadores de impacto, de resultados e de acompanhamento rotineiro.

Na Rede de Urgência e Emergência dois Hospitais não efetivados, permanecem como serviços com leitos de retaguarda e três Portas de Urgência e Emergência com alteração de perfil comprometeram a operacionalização da Rede. Onde se observa que a gestão de riscos e o planejamento e controle não foram efetivos em responder ao risco da Alta dependência de Recursos Humanos, principalmente de especialistas (Intensivistas) para manter equipe consistida. Na Rede Oncológica (câncer de mama e de colo de útero) apontou-se que, mesmo com a disponibilidade financeira para a implementação dos CROS, as dificuldades da contrapartida do gestor público para arcar com a reforma e as equipes foram os principais impeditivos para a execução. Por outro lado, como lições aprendidas aponta-se que os projetos de unidades da saúde devem ser feitos incluindo área/equipe técnica que irá operar no local, visando adequações de espaços, fluxos e atendimento de exigências legais evitando atrasos de entregas da obra, retrabalho e custo adicionais não previstos inicialmente. E que os documentos de implantação por Etapas e dimensionamento da capacidade instalada (produção, receita e gastos) com dados e informações, subsidiam as ações e decisões estratégias do Estado e a gestão voltada para resultados da unidade, de forma pudessem ter sido garantidas as condições necessárias para que o Laboratório Anatomohistopatologia - LAPAT/RN – venha a atingir sua capacidade plena até 2025.

- No caso do setor da **Educação** observou-se, a respeito da qualidade das obras, a necessidade de aprimoramentos da sistemática de acompanhamento da obra e de relatórios que detectassem tempestivamente problemas executivos. Com relação a equipamentos verificou-se que há pendências não sanadas, como por exemplo a ausência de instalação de laboratórios de física, química biologia e matemática em algumas escolas. Por outro lado, a respeito do planejamento para a efetiva operacionalização da atividade implantada verificou-se que o Projeto de Alfabetização foi realizado apenas com a 1ª turma. Segundo a SEEC o insucesso ocorreu em virtude da burocracia para licitação para contratação da instituição executora. Por outro lado, não se conseguiu realizar a formação com os professores do Ensino Médio, em razão da demora da aprovação do Currículo e as Diretrizes e Matrizes Curriculares do Ensino Médio, as quais foram distribuídas recentemente às escolas da Rede, chegando parcialmente ao professor. Outro exemplo de problema para operacionalização da ação implementada é exemplificado na interface da competência do município, que precisa ser melhor acompanhada para que as atribuições e responsabilidades assumidas por esse nível de governo sejam efetivamente cumpridas.
- No setor de **Segurança Pública** observou-se: a necessidade de estabelecimento de linha de base para orientar o monitoramento e a avaliação; a necessidade de definição prévia dos procedimentos de monitoramento e avaliação, e; a necessidade da implementação de sistemáticas de registro de informação de planejamento e avaliação.
- No setor de **Melhorias dos Serviços Públicos** observou-se: a necessidade de desenvolvimento de indicadores e metas que refletissem os projetos mais relevantes e a necessidade de definição das metas de forma a retratar os desafios a serem enfrentados e os resultados efetivamente almejados, e não a utilização metas subestimadas.

Com relação a **diversos setores**, verificaram-se limitações em determinadas áreas para cumprimento efetivo das atribuições e responsabilidades estabelecidos (MOP) no Convênio celebrado entre as partes, Banco Mundial e principalmente do Mutuário, que poderiam reverter em melhor desempenho dos diferentes setores.

## 8. LIÇÕES APRENDIDAS

### 8.1. IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

As seguintes lições podem ser consideradas do ponto de vista da implementação do Projeto como um todo:

**#L1** - Intervenções a serem apoiadas que requeiram a execução de obras de infraestrutura complexas devem ser cuidadosamente planejadas, principalmente quando a avaliação do resultado depende da futura operação do ativo, tendo em vista a incompatibilidade de cronogramas e processos operacionais com o período de implementação de um projeto, inviabilizando a verificação de resultados e análise de impacto. Exemplos: Projetos de Inclusão Produtiva, DIBA, Queijeiras, Reformas das Escolas, Hospital da Mulher, Laboratório de Anatomocitopatologia.

**#L2** - Intervenções que requeiram o compartilhamento de processo decisório e governança, que não podem ser evitadas em novos projetos em função da particular configuração operacional do Estado brasileiro, em especial nos setores de Saúde e Educação, requer a formulação de acordos com mecanismos de garantia de execução, evitando-se ao máximo que decisões tomadas com base unicamente em preferências político-partidárias momentâneas se sobreponham aos objetivos

do Projeto. Por exemplo, projetos subnacionais na área de saúde que só podem ser formulados tendo como condição a sua complementaridade aos programas dos sistemas nacionais, no caso brasileiro o SUS. Os tempos, requisitos e condições são muito distintos, mas devem ser compatibilizados já na concepção das ações.

**#L3** - O Banco e o Governo devem criar esquemas e metodologias para capturar elementos/variáveis que servirão de base para a avaliação econômico-financeira do Projeto durante sua operação, na perspectiva de proporcionar uma base de informações para uma avaliação da efetividade dos resultados. Sem este cuidado, é praticamente impossível realizar análise de contraponto entre as avaliações “ex-ante” e “ex-post”, o que ocorreu em diversos projetos do Governo Cidadão. Esses elementos devem ser traduzidos num Plano de Monitoramento robusto, que avalie todas as variáveis relevantes para o atingimento dos indicadores e dos objetivos ao longo da implementação.

**#L4** - Do ponto de vista operacional, é imprescindível que as intervenções setoriais de um Projeto sejam incorporadas e operacionalizadas no planejamento formal e institucionalizado das secretarias setoriais envolvidas. Em muitos casos, as equipes encarregadas da implementação das ações do Projeto trabalham em paralelo e independentemente dos planejamento/programação setorial, resultando em decisões conflituosas ou distantes da programação anual das secretarias e/ou falta de autoridade em situações de crise ou necessidade de decisão. É fundamental que a UGP seja formada por colaboradores desvinculados das estruturas operacionais do Estado, mas tenham interlocução efetiva com essas estruturas no sentido de fazê-las trabalhar para atingimento das metas do Projeto.

**#L5** Uma análise global do processo e de sua implementação com o projeto em pleno andamento, com as dificuldades posteriores geradas para a recuperação e lançamento das informações de monitoramento necessárias para a aferição de indicadores que convirjam para retratar as mudanças pretendidas pelo Projeto, traz como lição que importante destacar que a necessidade de se definir durante o planejamento inicial uma EAP clara, detalhada a nível dos pacotes de contratação e de ações do projeto, que conduza a correspondentes registros estruturados e sistemáticos da implantação de cada ação, de forma a evitar lacunas e divergências pelo uso, por diferentes atores, de informações não estruturadas. Nesse sentido, faltaram na fase de planejamento as instruções e procedimentos que disciplinassem para os executores a produção de tais registros, tanto das situações ex-ante como da evolução de cada ação.

**#L6** A análise econômico-financeira ou de Benefício/Custo de um projeto só pode ser realmente feita após vários anos de operação, dentro de sua vida útil estimada. Em grande parte dos projetos implementados no país, a avaliação se resume a verificar a eficiência ao término da implantação, deixando-se de verificar a real contribuição dos ativos incorporados para o desenvolvimento econômico e social e sua sustentabilidade. Sugere-se, então, que os bancos de financiamento passem a exigir que os projetos em que participem sejam monitorados e avaliados pelo tomador durante pelo menos metade de suas vidas úteis para uma real avaliação de benefício/custo, incluindo cláusulas de execução pós encerramento pelo tomador vinculadas a retenção de uma parcela do empréstimos.

## **8.2. PINS E PSAs**

**#L1** - A agricultura familiar pode desempenhar um papel ainda mais relevante no desenvolvimento regional do RN, gerando renda para as famílias e aumentando a produção em bases sustentáveis. O Projeto Governo Cidadão contribuiu com a realização desse potencial ao apoiar subprojetos adaptados às necessidades e oportunidades específicas das regiões onde foram implementados, focando na integração com cadeias produtivas que favorecem a construção de arranjos que possibilitam o aumento da produção, produtividade e permitem ampliar sua participação no mercado.

Uma estratégia que pode contribuir para consolidar essa potencialidade é a formação de órgãos colegiados de âmbito local, reunindo o conjunto de instituições que detenham capacidade de apoiar os subprojetos em suas diferentes demandas. Desse modo, de forma articulada e integrada, seria possível suprir as diversas necessidades das organizações, tais como assistência técnica, melhoria da gestão, certificação sanitária, mercado e outras, bem como, desencadear estratégias que ofereçam soluções práticas para os problemas. Seriam convidados para integrar esses colegiados órgãos governamentais (SAPE, Sedraf, Sethas, Semarh, Emater, Emparn, Idiam etc.), Prefeituras Municipais, entidades paraestatais (Sebrae, Senar etc.), entidades de representação e organização (Fetarn, Ocern, Associação de Supermercados etc.). A lógica seria de compartilhar desafios e construir uma agenda de interesse comum, com base no funcionamento dos subprojetos e desta forma colocar em práticas estratégias que contribuam para o desenvolvimento local. Os formatos e composição devem ser flexíveis, adaptados aos contextos locais, mas o funcionamento deve ser apoiado, de modo a assegurar efetividade.

**#L2** - Políticas públicas de apoio à agricultura familiar são cruciais, tais como a assistência técnica, o apoio à gestão e comercialização, sobretudo, nesta fase inicial de operação. Esses são os principais serviços que devem ser fornecidos de modo contínuo aos subprojetos, fortalecendo suas habilidades, capacidades e competências para uma gestão eficaz. É essencial investir na capacitação e no desenvolvimento de habilidades de gestão das organizações e dos agricultores familiares envolvidos nos subprojetos. A gestão eficaz é crucial para tomar decisões acertadas e garantir a sustentabilidade a longo prazo.

A transição para a gestão profissional requer apoio financeiro para processos de formação de pessoas e desenvolvimento de suas competências de gestão, para lidar com a complexidade e o porte dos empreendimentos. Nesse sentido, pode ser formulada uma agenda anual de formação de pessoal das organizações, utilizando ferramentas de ensino à distância (EAD)

e outras proporcionadas pela tecnologia da informação e comunicação (TIC), capazes de suprir as demandas com custos mais baixos. Esse processo deve ser planejado com parceiros de reconhecida expertise neste tema como o Sebrae e, considerando todas as especificidades das organizações beneficiárias.

**#L3** - Dado o que foi possível concluir desta avaliação, é preciso construir estratégias para as cadeias apoiadas, considerando a infraestrutura existente e a situação de cada organização, de modo a pôr em prática ações estruturadas, articuladas e integradas.

Por exemplo, é importante avaliar os múltiplos investimentos em determinadas cadeias como a apicultura e como os benefícios podem ser apropriados pela AF, considerando os entrepostos e casa de mel existentes, bem como a realidade das organizações de trabalho individualizado dos produtores, evasão, baixo volume de produção e conjuntura de mercado em baixa. Além disso, essa é normalmente uma atividade secundária no estabelecimento, que demanda uma pequena alocação de horas para sua realização. As estruturas agroindustriais nesta cadeia têm uma baixa quantidade de horas utilizadas normalmente, há características que reforçam o individualismo no processamento da produção e sem a existência de um capital humano e social desenvolvido as unidades têm dificuldades em funcionar de forma coletiva. Nesse sentido, são cabíveis questionamentos sobre a lógica econômica em multiplicar unidades de processamento para um grau de utilização relativamente baixo, de poucos dias ao ano e com produção muito oscilante. Esta cadeia talvez apresente maior vocação para unidades centralizadoras, capazes de processar a produção de um conjunto maior de comunidades. Ademais, os investimentos devem ser direcionados para comunidades que tenham capital humano, principalmente de jovens, algum capital social desenvolvido e desenvolvimento ainda que parcial de mercado. A cadeia da apicultura foi utilizada aqui como exemplo.

O importante é que o governo do estado empreenda uma “segunda etapa de planejamento” que, considerando as condições atualmente existentes, proponham estratégias para fazer avançar a participação da AF nas cadeias que receberam investimentos, com a inserção dos subprojetos nessa estratégia.

**#L4** - O modelo de arranjo em que uma cooperativa central possa desenvolver uma espécie de papel coordenador e assumir as atribuições de comercialização, com um conjunto de unidades “satélites” de processamento ao redor pode ser mais promissor. No entanto, para sua concretização é necessária uma grande alocação de esforços. Por essa razão é melhor apostar em poucos empreendimentos deste tipo com capacidade e viabilidade para se consolidar, ao invés da multiplicação de um conjunto numeroso de unidades que operem de forma desarticulada, que imponham fortes limitações no acompanhamento de suas atividades.

A viabilização desses arranjos requer muitos investimentos em termos da formação de capital humano e de capital social, além de demandar um grau de acompanhamento bastante elevado. A construção de estratégias para o seu fortalecimento passa pela criação de espaços intersetoriais para impulsionar o seu desenvolvimento (nos moldes descritos na Lição Aprendida 1). Esse arranjo também requer sistemáticas de monitoramento bem desenvolvidas, voltadas para informar sobre o seu funcionamento e resultados alcançados.

**#L5** - Os critérios de aprovação de subprojetos devem estar alicerçados na análise de alguns componentes, que são essenciais para o seu êxito e sustentabilidade. Dentre esses componentes, podem ser destacados aspectos mais estruturais relacionados à demanda das cadeias produtivas e do papel que as organizações da AF podem desempenhar no seu fortalecimento. Além disso, há aspectos relacionados à existência de capital humano e capital social nas organizações, bem como do seu potencial de desenvolvimento, cuja aferição não pode levar em consideração somente aspectos formais da sua constituição, requerendo estratégias muito mais precisas e que permitam realizar essa avaliação com segurança e objetividade. A avaliação da viabilidade econômica dos empreendimentos representa um componente essencial, requerendo que se coloque uma lupa sobre os números e a sua avaliação seja criteriosa, nos moldes em que foi executada no âmbito do Projeto Governo Cidadão.

**#L6** - As experiências realizadas em torno de agroindústrias comunitárias da agricultura familiar indicam que a capacidade de gestão é um insumo crucial para o seu êxito. Para se atingir os níveis mínimos dessa capacidade e viabilizar as atividades é preciso realizar um processo bem intensivo em termos de acompanhamento do seu funcionamento e dos resultados proporcionados.

Esse acompanhamento deve considerar uma sistemática que estabeleça de forma clara as variáveis que se quer acompanhar, os indicadores úteis e relevantes com capacidade de informar sobre as situações que devem ser monitoradas, instrumentos de coleta, protocolo de alimentação das informações e procedimentos de análise. Com base nessas informações é possível identificar necessidades específicas de suporte para os processos de gestão das organizações.

Neste sentido, é muito importante que se desenvolvam as condições no âmbito do governo para realizar este acompanhamento de forma adequada e identificar os mecanismos pelos quais será possível prover os suportes necessários para as organizações. Um outro ponto, conforme destacado noutras lições aprendidas, é que o processo de monitoramento deverá estar sempre articulado com a aplicação de energia em formatos colegiados. Tais colegiados permitem o acompanhamento do funcionamento de determinados empreendimentos e o compartilhamento de esforços para prover as condições necessárias para que esses empreendimentos possam alcançar êxito.

**#L7** - Para alavancar o potencial do Projeto no tema da sanidade dos alimentos e para que os bons resultados obtidos até

o momento possam ser ampliados e consolidados é preciso avançar com processos automatizados de acompanhamento desta situação, o que parece foi iniciado pela Sedraf e equipe do Mais Alimentos. Com base em diagnóstico preciso pode ser calibrada a oferta de capacitação e suporte técnico aos subprojetos, para que modifiquem ou melhorem seus sistemas produtivos, visando assegurar maior sanidade aos alimentos que produzem e a obtenção da certificação.

A abordagem holística e abrangente adotada pelo Mais Alimentos / Sedraf é de grande relevância, por considerar diferentes mercados, formas e instrumentos de acesso, os quais podem ser utilizados de acordo com as especificidades de cada subprojeto, ajustando-se com flexibilidade às capacidades de cada organização. O desenvolvimento contínuo de competências, como conhecimentos de mercado, logística e gestão profissional, será fundamental para melhorar a inserção dos subprojetos em ações de comercialização, possibilitando melhor remuneração e a adaptação aos mercados formais.

### 8.3 COAFS

Entre as lições aprendidas destacam-se aspectos de concepção e gestão do projeto. Para cada lição identificamos também o seu potencial de replicação e as condições necessárias para ambos.

**#L1.** Em arranjos com um elevado grau de complexidade como este que foi formatado entre a COAFS e as queijeiras associadas é muito relevante que todo o processo de planejamento prévio à implementação disponha do tempo necessário para sua maturação e consolidação. As infraestruturas proporcionadas são custosas e repleta de detalhes, o que significa que mesmo dispondo de assistência técnica especializada nos temas sob análise é desejável que haja um tempo para reflexão e amadurecimento de todo o processo de tomada de decisão, sobretudo quanto à inclusão de novos associados na condição de titulares das queijeiras, sem que haja um relacionamento prévio mais estreito. Neste caso, pode-se considerar o Projeto Governo Cidadão exitoso em ter alcançado seu objetivo de implantação de todas as iniciativas previstas, no entanto, ao final algumas pendências não puderam ser equacionadas plenamente, com repercussões para o arranjo que deverá lidar com a sua resolução.

**#L2.** Numa ação com as características do arranjo da COAFS com as queijeiras, que envolve um conjunto grande de atores de diversas localidades e com papéis diferenciados é muito relevante prever mecanismos de funcionamento posteriores a implantação. Neste caso, trata-se não só de estabelecer mecanismos adequados de monitoramento bem como criar estruturas colegiadas multi-institucionais capazes de contribuir para o seu adequado funcionamento e fortalecer os objetivos do projeto. A realização de um volume grande de investimentos depende de um executor com as credenciais para liderar um processo de montagem deste arranjo, de mobilização dos parceiros para que participem ativamente e contribuam com ações previamente acordadas em uma agenda de trabalho capaz de estabelecer laços ainda mais fortes do projeto com as estratégias de desenvolvimento local e desta forma, contribuir para a sua consolidação.

**#L3.** Ações deste tipo não podem prescindir da elaboração prévia da teoria da mudança e de um Marco lógico que oriente a execução, o monitoramento e a avaliação da iniciativa. Ademais, é de grande relevância o estabelecimento de uma sistemática prévia de monitoramento e avaliação, com indicadores que permitam detalhar se os objetivos da proposta estão sendo adequadamente conduzidos (avaliação de processo) ou foram alcançados (de resultados). Neste sentido, é preciso dispor de uma linha de base inicial que caracterize adequadamente cada um dos envolvidos que vão assumir protagonismo. Para tornar mais evidente e prática esta lição, no caso deste arranjo deveria ter sido traçada uma linha de base com os produtores que assumiriam as queijeiras, para que se pudesse dispor de informações consistentes no momento exatamente anterior a intervenção promovida pelo projeto para que na avaliação houvesse condições adequadas de comparação. Analogamente o mesmo poderia ser feito com outros envolvidos neste arranjo, de forma que informações relevantes obtidas fossem capazes de subsidiar os processos de avaliação necessários para aferir de forma consistente resultados e impactos da ação.

### 8.4. TURISMO

A concepção e execução do Projeto foi um grande desafio multidisciplinar e, portanto, a tônica da transversalidade versa sobre os mesmos e amplia esta visão na medida em que os subprojetos e suas ações são realizadas. No setor de turismo, seguindo a própria concepção e realização é possível visualizar este fato, a partir das ações executadas e agentes envolvidos direta e indiretamente. Neste contexto, percebeu-se algumas lições aprendidas, considerando o conteúdo, forma, as ações e resultados alcançados, podendo-se destacar:

**#L1 – Organização e Estruturação da Indústria Turística** - A realização das ações do setor pressupõe um conjunto de atividades e atores na sua execução, sobretudo analisando e identificando oportunidades de intervenção no estado. Neste sentido, a estruturação do turismo potiguar em Instâncias de Governança Estadual e, por conseguinte a criação, instalação e capacitação dos Conselhos Municipais de Turismo, contribuiu para o alcance de resultados.

**#L2 – Visão Empresarial e de Negócio no Turismo** – Os exemplos do Teatro Maranhão e do Forte dos Reis Magos enfatizam a importância de recuperar equipamentos turísticos e culturais e passar a geri-los com visão empresarial e de negócio, com receitas adequadas para a preservação e manutenção sustentáveis desses polos de atração de visitantes.

**#L3 – Modelo de Governança Coletivo – Centrais de Negócios no Turismo** - a transversalidade das ações de turismo, com aquelas de desenvolvimento regional sustentável baseado na agricultura familiar, mostrou a importância de produtos como biscoitos artesanais, queijos, geleias, castanhas e artesanato como aliados para contribuir nas ações de divulgação

turística do estado. Neste sentido, conhecer e entender a dinâmica destes negócios e a forma de sua própria organização levou ao conhecimento do Mercado do Produtor da Agricultura Familiar, sediado em Natal e que é apoiado, dentre outras entidades, pelo Governo do Estado e Sebrae/RN.

## 8.5. BARRAGEM LUCRÉCIA

As intervenções realizadas na Barragem de Lucrécia servem como um modelo para a revitalização e modernização de outras estruturas que, especialmente devido à sua idade, necessitam desses serviços. Ao analisar os documentos do projeto, pudemos concluir que os esforços empregados no processo de revitalização resultaram em uma acumulação significativa de experiência técnica. Essa experiência, juntamente com os procedimentos e ações desenvolvidos, representa um recurso valioso destinado a motivar e orientar a reabilitação de obras semelhantes.

## 8.6. EDUCAÇÃO

**#L1** – O contato com a realidade socioeconômica dos dez territórios relacionados ao diagnóstico, desenho e planejamento estratégico para a execução das macroatividades agrega conhecimento às equipes gestoras e fortalecendo vínculos profissionais.

**#L2** – O Projeto Alfabetização com Qualificação Social e Profissional promoveu a participação comunitária, nomeadamente das mulheres, através de estratégias pedagógicas integradas, potencializando o seu conhecimento da terra e da vida.

**#L3** – O SIMAIS, que avalia a aprendizagem no ano letivo, analisa resultados e contribui com estratégias de recuperação e ampliação de matrículas, pode subsidiar o Programa de Busca Ativa BAERN.

**#L4** – É preciso melhorar as condições de trabalho dos professores, estabelecendo uma política pública com melhoria da remuneração e realização de concurso público, contemplando profissionais indígenas, quilombolas, GLBTQIA+, além de professores especialistas dos citados públicos.

**#L5** – É importante realizar uma política pública para formação continuada, elaborada com documentos curriculares, em consonância com Direitos Humanos, paridade de gênero, educação antirracista, valorização da cultura regional e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, incluindo um ciclo avaliativo sobre o uso e efetividade das formações.

**#L6** – Para a redução do abandono escolar, analisar os resultados das avaliações do SIMAIS com as estratégias de atuação do Programa de Busca Ativa Escolar do Rio Grande do Norte, e num segundo momento, a partir do diagnóstico dos motivos que levaram ao abandono, construir projetos performados a partir das metodologias ativas do Projeto de Inovação Pedagógica (PIP).

**#L7** – É preciso estabelecer uma política pública para desenho, elaboração de projetos relacionados às metodologias ativas para Inovação Pedagógicas e para o fortalecimento do ensino-aprendizagem da Rede.

**#L8** – Ampliar o espaço de escuta e participação com a Rede de Educação (professores, profissionais e estudantes, pais e/ou responsáveis) por meio de eventos com atividades dirigidas a conhecer as condições de trabalho, da aprendizagem, a percepção e as sugestões dos interlocutores. A aproximação da SEEC com os sujeitos dos territórios pode favorecer a elaboração de projetos, ações e desenhos de políticas públicas.

**#L9** – Estabelecer uma Política pública para ampliar as melhorias às mais de 400 escolares que não foram Beneficiadas pelo Projeto, buscando garantir os quesitos do Programa padrões mínimos para as escolas.

**#L10** – O mapeamento das potencialidades dos territórios do estado foi imprescindível porque subsidiou a elaboração do Projeto Político Pedagógico dos Cursos Técnicos (PPPCT) e do Projeto Político Pedagógico do Ensino Institucional (PPPI), sendo possível planejar as ofertas dos cursos em consonância com a capacidade das regiões. O PPPI é referência para o desenvolvimento dos Projetos Políticos Pedagógicos (PPPs) dos cursos ofertados pelos CEEPs e, os PPPs orientam a expansão dos cursos técnicos.

**#L11** – A construção, reforma e ampliação de escolas contribuíram para a reestruturação dos espaços, garantindo uma educação de qualidade com padrões mínimos, instalações e conectividade à internet, promovendo o sentimento de pertencimento. Recomenda-se investir nas melhorias da infraestrutura das escolas da Rede, ampliando as benfeitorias às demais escolas da Rede, e fortalecer o Programa para zeladoria e manutenção das unidades escolares.

**#L12** – A promoção da agricultura familiar para os mercados escolares, infraestruturas escolares, transportes e participação dos estudantes são cruciais para o acesso e a retenção. Isto incluiu a compra de produtos orgânicos mais saudáveis, a integração dos gestores escolares e das famílias de agricultores e o fortalecimento dos objetivos das políticas públicas.

**#L13** – Ampliar a visibilidade ao Programa da Agricultura Familiar, tomando obrigatório o aumento da compra de produtos da agricultura familiar.

**#L14** – A respeito das reformas, construções e ampliações das unidades escolares, SUGERE-SE elaborar um Programa educativo voltado para uso adequado dos novos ambientes, E O aperfeiçoamento DA fiscalização e manutenção das obras (antes, durante e depois da execução).

**#L15** – Recomenda-se realizar concurso para suprir a demanda de profissionais na gestão administrativa, biblioteca, laboratórios de informática, química e outros relacionados à nova estrutura das escolas e CEEPs.

**#L16** – A colaboração entre Estado e Município, apoiada pelo Projeto da Prefeitura, tem facilitado a educação indígena em todas as etapas da Educação Básica e da Educação Infantil em Mendonça do Amarelão.

**#L17**– Na E.E. Indígena Prof. Francisco Silva do Nascimento as narrativas enfatizam o fortalecimento da identidade por meio do reconhecimento dos direitos históricos, sociais, culturais e sociais lutados pelos antecessores, com foco em sentimento de solidariedade, pertencimento, resistência e perseverança.

**#L18** – O corpo docente da E.E. Indígena Prof. Francisco Silva do Nascimento conta somente com dois professores indígenas. Os professores não afeitos ao ensino da cultura dos Mendonça ou dos povos indígenas nem sempre se dispõem a trabalhar com essa perspectiva.

**#L19** – No que diz respeito aos contratos dos professores, a maioria tem vínculo temporário, o que compromete a continuidade das aulas e do trabalho pedagógico desenvolvido com os estudantes, porque o processo para contratação de novos professores não é subsequente ao vencimento do contrato do professor anterior.

**#L20** – A lição aprendida pujante na E.E. Indígena Prof. Francisco S. do Nascimento é o cabedal das experiências e estratégias de mobilização, participação e organização popular, que garantiu a permanência e retomada de parte do território (o território de caça dos Mendonça), desenvolvimento de técnicas e habilidades para o manejo das castanhas de caju – essa atividade laboral contribuiu para ruptura do paradigma da mendicância ao qual muitas famílias se encontravam até o final da década de 1980. Não obstante o trabalho árduo, frequentemente realizado sob o sol causticante e as altas temperaturas dos fogões à lenha, essa atividade trouxe oportunidades para que os Mendonça do Amarelão e demais comunidades do entorno melhorassem suas condições de vida.

**#L21** – A oportunidade aos jovens da Indígena Prof. Francisco Silva do Nascimento de estudar e concluir os estudos ajuda a elaborar os Projetos de Vida dos educandos, têm mais opções para o trabalho e geração de renda, e oportunidade para romper com o ciclo do trabalho precário no beneficiamento da castanha de caju. Podem sonhar em alcançar a educação superior e ajudar sua comunidade.

## **8.7. SAÚDE**

**#L1** – Quando do planejamento de ações e investimentos, considerar a capacidade do estado de prover estrutura para funcionamento, tais como recursos humanos capacitados e recursos orçamentários de custeio e manutenção.

**#L2** – Recomenda-se que os investimentos sejam mantidos ligados aos objetivos almejados quando de sua execução, para obtenção de melhores resultados.

**#L3** – É necessário acompanhamento próximo dos indicadores, para correção tempestiva de rumos, para se alcançar os objetivos planejados, nos prazos propostos.

**#L4** – Obras inusuais, tais como o Hospital da Mulher, demandam um planejamento adequado, eventualmente com apoio de consultorias, para evitar erros de projetos e descompasso das contratações.

## **8.8. MELHORIA DA GESTÃO DO SETOR PÚBLICO**

**#L1** – As ações financiadas por projetos como o Governo Cidadão devem ser vistas e implementadas como políticas de Estado, não de governo. Isso evitaria a descontinuidade de ações e políticas.

**#L2** – O Banco poderia ser mais crítico ao aceitar a descontinuidade de ações e políticas planejadas e em curso, que constituem o cerne de PDOs.

**#L3** – Projetos de reformas e revitalizações, como do Centro Administrativo, devem ser acompanhadas da previsão de orçamento e pessoal para a manutenção dos espaços reformados.

**#L4** – Recomenda-se elaborar indicadores e metas que reflitam melhor os objetivos almejados, mesmo em atividades-meio.

**#L5** – A partir da experiência das obras das Centrais do Cidadão, sugere-se o aprimoramento das ações de fiscalização, para garantir o recebimento somente quando o prédio construído ou reformado estiver em perfeitas condições para uso.

**#L6** – Diante da experiência do levantamento e regularização dos ativos, interrompido em razão da Pandemia de Covid-19, recomenda-se o recebimento definitivo somente quando o objeto for concluído, mesmo que isso exija prorrogação do prazo contratual.

## ADENDO A – LISTA DE INFRAESTRUTURAS DISPONIBILIZADAS PELO PROJETO

No.	Descrição	Setor
1	Escola estadual 11 de agosto	Educação
2	Escola estadual Acad Mauro Abrantes	Educação
3	Escola estadual Adão Marcelo da Rocha	Educação
4	Escola estadual Amaro Cavalcante	Educação
5	Escola estadual Augusto Xavier de Gois ensino de 1º grau	Educação
6	Escola estadual Auta de Souza	Educação
7	Escola estadual coronel Solon	Educação
8	Escola estadual de ensino médio Prof.ª Ivani Machado Bezerra	Educação
9	Escola estadual des. Vicente Lemos	Educação
10	Escola estadual Domitila Noronha	Educação
11	Escola estadual Dr. Joaquim Inacio	Educação
12	Escola estadual Duque de Caxias	Educação
13	Escola estadual Frutuoso Gomes	Educação
14	Escola estadual Gilberto Rola	Educação
15	Escola estadual Godofredo Cacho	Educação
16	Escola estadual gov. Dinarte Mariz ensino de 1º grau	Educação
17	Escola estadual Governador Dix-Sept Rosado	Educação
18	Escola estadual indígena Prof. Francisco Silva do Nascimento (amarelão)	Educação
19	Escola estadual interventor Ubaldo Bezerra de Melo	Educação
20	Escola estadual Jacumauma; Ensino Fundamental e Médio	Educação
21	Escola estadual Jerônimo Rosado	Educação
22	Escola estadual João Soares de Souza	Educação
23	Escola estadual José Avelino	Educação
24	Escola estadual Josefina Xavier	Educação
25	Escola estadual Nísia Floresta	Educação
26	Escola estadual padre Bernardino Fernandes ensino de 1º grau	Educação
27	Escola estadual Prof. Alfredo Simonetti 1º grau	Educação
28	Escola estadual Prof. Antonio Aladim de Araújo	Educação
29	Escola estadual Prof. Francisco de Assis Dias Ribeiro	Educação
30	Escola estadual Prof. Pedro Gurgel	Educação
31	Escola estadual Prof.ª Ester Galvão	Educação
32	Escola estadual Prof.ª Marta Maria Castanho Almeida Pernambuco	Educação
33	Escola estadual Prof.ª Maria Angelina Gomes	Educação
34	Escola estadual Prof.ª Adalgisa Emídia da Costa	Educação
35	Escola estadual Prof. Almiro de França Silva	Educação
36	Escola estadual Prof. Severino Bezerra	Educação
37	Escola estadual tenente Coronel José Correia	Educação
38	Escola estadual traíras - Prof.ª Ivonete Filipe de Souza	Educação
39	Escola estadual Tristão de Barros	Educação
40	Escola estadual Waldemar de Sousa Veras	Educação
41	Estrada da Produção	Estradas
42	estrada do melão iii - BR 437 - RN-015	Estradas
43	RN 011 - RN-016/BR-310 - estrada do caju	Estradas
44	RN 016 - Camaubais 57 km	Estradas
45	RN 063 - Tabatinga a Barreta	Estradas
46	RN 087 - Lagoa Nova - Cerro Corá - 22 km	Estradas
47	RN 118 - Caicó - Jucurutu	Estradas
48	RN 160	Estradas
49	RN 233	Estradas
50	Centro de formação de inseminadores	Inclusão Produtiva
51	Centro de manejo de caprino	Inclusão Produtiva

No.	Descrição	Setor
52	DIBA - irrigação do Baixo Açú (incluindo Canal do Amorim)	Inclusão Produtiva
53	Galpão para armazenamento de feno	Inclusão Produtiva
54	Abastecimento de água em comunidades rurais de Pedra Grande	Inclusão Produtiva
55	Central do cidadão de Açú	Melhorias Spúblicos
56	Central do cidadão de Alexandria	Melhorias Spúblicos
57	Central do cidadão de Apodi	Melhorias Spúblicos
58	Central do cidadão de Caicó	Melhorias Spúblicos
59	Central do cidadão de Caraúbas	Melhorias Spúblicos
60	Central do cidadão de Ceará Mirim	Melhorias Spúblicos
61	Central do cidadão de Currais Novos	Melhorias Spúblicos
62	Central do cidadão de João Câmara	Melhorias Spúblicos
63	Central do cidadão de Macaíba	Melhorias Spúblicos
64	Central do cidadão de Macau	Melhorias Spúblicos
65	Central do cidadão de Mossoró	Melhorias Spúblicos
66	Central do cidadão de Nova Cruz	Melhorias Spúblicos
67	Central do cidadão de Parelhas	Melhorias Spúblicos
68	Central do cidadão de Pau dos Ferros	Melhorias Spúblicos
69	Central do cidadão de Santa Cruz	Melhorias Spúblicos
70	Central do cidadão de São José de Mipibú	Melhorias Spúblicos
71	Central do cidadão no município de Nova Cruz	Melhorias Spúblicos
72	Reforma da central do cidadão de Pamamirim	Melhorias Spúblicos
73	Construção da central do cidadão de São Miguel	Melhorias Spúblicos
74	Construção da central do cidadão de São Paulo do Potengi	Melhorias Spúblicos
75	Parque tecnológico	Melhorias Spúblicos
76	Posto integrado de fiscalização de Carau (Canguaretama)	Melhorias Spúblicos
77	Posto integrado de fiscalização de Passa e Fica (base da PM)	Melhorias Spúblicos
78	Papódromo	Melhorias Spúblicos
79	Barragem Lucrécia	Recursos Hídricos
80	Sistema de esgotamento sanitário de Cerro Corá	Sanamento/Turismo
81	Abastecimento água de comunidades em Baraúna	Saneamento
82	Aduora Campo Redondo	Saneamento
83	Aduora jardim do Seridó	Saneamento
84	Abastecimento de água de São Miguel do Gostoso	Saneamento/Turismo
85	Sistema de esgotamento sanitário de São Miguel do Gostoso	Saneamento/Turismo
86	Hospital da mulher	Saúde
87	Hospital regional de Pau dos Ferros – Dr. Cleodon Carlos de Andrade	Saúde
88	Hospital regional de Santo Antônio	Saúde
89	Hospital regional de São Paulo do Potengi	Saúde
90	Hospital regional do Seridó	Saúde
91	Hospital regional João Câmara - Josefa Alves Godeiro	Saúde
92	Hospital regional Nelson Inácio dos Santos	Saúde
93	Hospital regional São José de Mipibu - Monsenhor Antonio Barros	Saúde
94	LAPAT - Laboratório de Referência para Diagnóstico de Câncer	Saúde
95	Casa do Artesão	Turismo e Cultura
96	Sinalização turística polo Agreste/Trairi	Turismo e Cultura
97	Sinalização turística polo Costa Branca	Turismo e Cultura
98	Sinalização turística polo Seridó	Turismo e Cultura
99	Sinalização turística polo Serrano	Turismo e Cultura
100	Teatro Adjuto Dias	Turismo e Cultura
101	Teatro Lauro Monte Filho	Turismo e Cultura
102	Pinacoteca	Turismo e Cultura
103	Memorial Câmara Cascudo	Turismo e Cultura