



GOVERNO DO  
ESTADO DO CEARÁ  
Secretaria do Planejamento  
e Gestão

IPECE

Informe

Nº 55 – Março 2013

**Projeto SWAp II: impacto, lições  
aprendidas e melhores práticas**

**IPECE** INSTITUTO  
DE PESQUISA  
E ESTRATÉGIA  
ECONÔMICA  
DO CEARÁ

## GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ

Cid Ferreira Gomes – Governador  
Domingos Gomes de Aguiar Filho – Vice Governador

### SECRETARIO DO PLANEJAMENTO E GESTÃO (SEPLAG)

Eduardo Diogo – Secretário

### INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA ECONÔMICA DO CEARÁ (IPECE)

Flávio Ataliba F. D. Barreto – Diretor Geral  
Adriano Sarquis Bezerra de Menezes – Diretor de Estudos Econômicos  
Régis Façanha Dantas – Diretor de Estudos Sociais

#### IPECE Informe - nº 55 - Março 2013

#### EQUIPE TÉCNICA – UGP SWAp II – 2009/2012

##### Assessora de Coordenação do Projeto - IPECE

Ana Cristina Cavalcante Medeiros

##### Consultores - IPECE

Alexandre Leal de Paula

Alice Helena da Silva Pinto

Débora Varela Magalhães

Fabiana Silva de Castro

Ídima Sílvia Ferreira Rodrigues

Lúcio Gonçalves Brasil Neto

Nagilane Parente Damasceno

Raquel Magalhães Neiva

##### Suporte Técnico Financeiro - SEPLAG

Mário Fracalossi Junior

Naiana Corrêa Lima / Flávia Roberta Bruno Teixeira

Francisco Ailson Alves Severo Filho

##### Colaboração - IPECE

Marlene Mindello

#### REPRESENTANTES DO COMITÊ SWAP II

ARCE	Agência Reguladora dos Serviços Públicos do Ceará Alexandre Caetano; Daniela Carvalho Cambraia Dantas
CGE	Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado Sílvia Helena Correia Vidal; Paulo Roberto de Carvalho Nunes
CAGECE	Companhia de Água e Esgoto do Ceará José Ricardo C. Meira; Emiliana Leite Filgueiras; Raimunda Aurineide L. Caldas
CIDADES	Secretaria das Cidades Tércia Maria Pinheiro Martins; Edilson Uchoa Lopes
CONPAM	Conselho Estadual do Meio Ambiente José Iraguassú Teixeira Filho; Maria Dias Cavalcante
ETICE	Empresa de Tecnologia da Informação do Ceará Denise Maria Norões Olsen; Sérgio Vicente de M. Brito; João Carlos W. de Lima
PGE	Procuradoria Geral do Estado Fernando Antônio Grangeiro; Tarso Pinheiro Borges
SECITECE	Secretaria de Ciência e Tecnologia Almir Bittencourt da Silva; Ricardo da Costa e Silva; Vera Lúcia T. Salgado
SEDUC	Secretaria de Educação Maria Eneida M. Maia; Maria Ângela Leão H. Madeira; José Iran da Silva
SEFAZ	Secretaria da Fazenda Fabiano Moreira Ramos; Fabrício Gomes Santos
SEMACE	Superintendência Estadual do Meio Ambiente José Maurício Mendes Giffoni
SEPLAG	Secretaria de Planejamento e Gestão Naiana Corrêa Lima; Fátima Coelho Benevides Falcão
SESA	Secretaria de Saúde Vera Maria C. Coelho; Ana Márcia A. Rodrigues; Ana Angélica de Moraes
SRH	Secretaria de Gestão dos Recursos Hídricos Francisca Isabel Vieira Cavahedo
COGERH	Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos Denilson Marcelino Fidelis
TCE	Tribunal de Contas do Estado do Ceará Giovanna Augusta Moura Adjafre; José Teni Cordeiro Júnior

O Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE) é uma autarquia vinculada à Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará. Fundado em 14 de abril de 2003, o IPECE é o órgão do Governo responsável pela geração de estudos, pesquisas e informações socioeconômicas e geográficas que permitem a avaliação de programas e a elaboração de estratégias e políticas públicas para o desenvolvimento do Estado do Ceará.

#### Missão

Disponibilizar informações geosocioeconômicas, elaborar estratégias e propor políticas públicas que viabilizem o desenvolvimento do Estado do Ceará.

#### Valores

Ética e transparência; Rigor científico; Competência profissional; Cooperação interinstitucional e Compromisso com a sociedade.

#### Visão

Ser reconhecido nacionalmente como centro de excelência na geração de conhecimento socioeconômico e geográfico até 2014.

INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA ECONÔMICA DO CEARÁ (IPECE)  
Av. Gal. Afonso Albuquerque Lima, s/nº - Edifício SEPLAG, 2º Andar – Cambeba  
Centro Administrativo Governador Virgílio Távora CEP: 60830-120 - Fortaleza - CE.  
Tel. (85) 3101-3496 ouvidoria@ipece.ce.gov.br [www.ipece.ce.gov.br](http://www.ipece.ce.gov.br)

## Sobre o IPECE Informe

A Série IPECE Informe disponibilizada pelo Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE), visa divulgar análises técnicas sobre temas relevantes de forma objetiva. Com esse documento, o Instituto busca promover debates sobre assuntos de interesse da sociedade, de um modo geral, abrindo espaço para realização de futuros estudos.

## Nesta Edição

*Este número faz uma avaliação da contribuição, impacto, lições aprendidas e melhores práticas do Projeto de Apoio à Inclusão Social e Crescimento Econômico, que se encerrou em 30/06/12, tendo como base o empréstimo do Banco Mundial, modalidade SWAp (Sector Wide Approach), visando essencialmente a modernização institucional com foco em resultados e o crescimento econômico com inclusão social.*

*Pelo sucesso alcançado nos Projetos SWAp I e II, já está sendo preparada a terceira operação, cuja assinatura está prevista para ocorrer em 2013.*

*Verifica-se que o impacto desses projetos não se dá somente pelo alcance das metas acordadas, que em última instância garantem o recebimento dos recursos, mas também na melhoria do desempenho operacional das Setoriais que propiciam mudanças institucionais positivas na gestão pública do Estado do Ceará.*

*Para essas mudanças acontecerem foi decisiva a participação efetiva e o desempenho profissional de todos os representantes das setoriais envolvidas no Projeto, a quem agradecemos a contribuição na elaboração deste documento.*



# Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	5
<b>2. A METODOLOGIA DO SWAP</b>	6
2.1 Objetivo	6
2.2 SWAP versus GPR	6
2.3 Projetos SWAP I e II: Principais Características	7
<b>3. BOAS PRÁTICAS DO PROJETO SWAP II</b>	10
<b>4. DESEMPENHO NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO</b>	12
<b>5. EXPERIÊNCIA ADQUIRIDA NO PROJETO</b>	14
<b>6. LIÇÕES APRENDIDAS</b>	20
<b>7. OBJETIVO E AVALIAÇÃO DO RESULTADO DO PROJETO</b>	22
<b>8. IMPACTOS NAS MUDANÇAS INSTITUCIONAIS</b>	24
I. ARCE - Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Estado Do Ceará	24
II. CAGECE – Companhia de Água e Esgoto do Ceará	25
III. CGE – Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará	26
IV. SECRETARIA DAS CIDADES	27
V. COGERH - Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos	27
VI. CONPAM - Conselho de Políticas e Gestão do Meio Ambiente	28
VII. ETICE - Empresa de Tecnologia da Informação do Ceará	30
VIII. IPECE - Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará	31
IX. PGE – Procuradoria Geral do Estado	32
X. SECITECE - Secretaria de Ciências e Tecnologia do Ceará	34
XI. SEDUC - Secretaria da Educação do Estado do Ceará	34
XII. SEFAZ – Secretaria da Fazenda	36
XIII. SEPLAG - Secretaria do Planejamento e Gestão / Coordenadoria de Gestão Previdenciária (CPREV)	36
XIV. SESA - Secretaria de Saúde do Estado do Ceará	37
XV. TCE – Tribunal de Contas do Estado	38
<b>9. NOVA PROPOSTA: PROGRAMA PARA RESULTADOS (P4R)</b>	40
<b>10. CONSIDERAÇÕES GERAIS</b>	40
<b>APÊNDICE I</b>	42
<b>APÊNDICE II</b>	43
<b>APÊNDICE III</b>	44
<b>APÊNDICE IV</b>	45

## 1. INTRODUÇÃO

A função primordial do Estado é prover serviços e produtos que propiciem a melhoria contínua da qualidade de vida da população. Assim, cabe aos gestores públicos o compromisso de realizar a melhor alocação dos recursos públicos e orientar as ações do Governo para o alcance dos resultados esperados.

Por isso, nas últimas três décadas, os governos de diversos países têm buscado identificar as principais tendências da gestão pública contemporânea e as experiências institucionais exitosas para incorporar as melhores práticas na busca da maior efetividade e eficácia dos programas governamentais. Para tanto, Instituições Internacionais como o Banco Mundial, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), a Agência Canadense de Desenvolvimento Internacional (CIDA), entre outras, disseminam essas práticas e articulam o intercâmbio de experiências e lições aprendidas visando o aperfeiçoamento dos modelos de gestão pública, tomando como referência as experiências tidas como mais avançadas.

Em termos de boas práticas de gestão pública, o Ceará, ao buscar recursos financeiros no mercado em 2005, contou com a parceria do Banco Mundial para elaborar um desenho inovador de operação de crédito para um Estado na modalidade SWAp<sup>1</sup>, que contou com o aval do Governo Federal. O Projeto SWAp veio modificar a tendência existente de financiamento de obras físicas ou programas de governo, passando a financiar o desempenho, a partir do estabelecimento de metas, dando ênfase à disseminação de uma moderna prática de gestão, o modelo de Gestão por Resultados (GPR).

O IPECE, que tem coordenado os Projetos SWAp, ciente da relevância dessa operação para o estado do Ceará, objetiva neste trabalho fazer uma avaliação da contribuição do Projeto SWAp II, encerrado em 30/06/12. Primeiramente registra-se a metodologia dos Projetos SWAp. Em seguida, de forma sucinta, relatam-se as melhores práticas do modelo e, finalmente, apresentam-se as lições aprendidas, bem como destaca-se a importância do SWAp II como um instrumento de mudança institucional.

Espera-se, com isso, demonstrar para sociedade a importância e a sinergia criada por essa operação de empréstimo para o fortalecimento das ações governamentais, além de dar-se maior transparência ao esforço que o Governo Estadual tem feito para aperfeiçoar a gestão pública, a partir da GPR.

---

<sup>1</sup> *Sector Wide Approach* ou Abordagem Setorial Abrangente

## **2. A METODOLOGIA DO SWAP**

Para um melhor entendimento do SWAp, aborda-se nesse capítulo a metodologia do Projeto SWAp, seus objetivos, fazendo-se uma breve contextualização do alinhamento do SWAp versus GPR, e suas características.

### **2.1 Objetivo**

O principal objetivo dos Projetos financiados pelo empréstimo modalidade SWAp do estado do Ceará com o Banco Mundial é contribuir para a ampliação dos avanços sociais e do crescimento econômico do Ceará, bem como para a modernização institucional do Estado.

### **2.2 SWAp versus GPR**

Para alcançar o objetivo de seus projetos, o SWAp utilizou em seu desenho a lógica que permeia o modelo de GPR, cujo conceito tem sido largamente disseminado como:

- ✓ Estratégia de gestão com foco no desempenho e alcance de produtos, efeitos e impacto. (OECD, 2002)
- ✓ Abordagem de gestão participativa que enfatiza resultados. (CIDA<sup>2</sup>, 2002)
- ✓ Modelo de gestão que orienta a ação do Estado voltada para o cidadão como cliente (IPECE, 2006)
- ✓ Modelo que busca a otimização no uso dos recursos. (IPECE, 2006)
- ✓ Atuação governamental que busca padrões de eficiência, eficácia e efetividade. (IPECE, 2006).

A GPR foca principalmente na melhoria das condições de vida da população, visando um maior diálogo com a sociedade e controle social, propiciando monitoramento e avaliação das ações de governo para alcançar os resultados desejados, e dando transparência ao desempenho das ações governamentais. Seu benefício principal é a mudança de foco, ou seja, o processo de gestão governamental se inicia pela definição dos resultados/impactos e consequências da ação de Governo.

O modelo GPR condiciona o ciclo de gestão, especialmente planejamento, orçamento e os processos decisórios, aos objetivos e resultados a serem alcançados, condicionando as intervenções nas mudanças sociais e de comportamento dos gestores públicos. Vários países já

---

<sup>2</sup> Canadian International Development Agency

adotam variações desse modelo, como a Inglaterra, Canadá, Estados Unidos, Austrália, Chile e Colômbia, entre outros. No Brasil, alguns Estados também têm usado esse modelo como referência de gestão, como Minas Gerais, Rio Grande do Sul, São Paulo, Distrito Federal, Rio Grande do Norte e Ceará, entre outros. Apesar da disseminação e aceitação dos conceitos de GPR, os desafios para sua implementação são grandes, pois se trata de reorientar a cultura organizacional da administração pública para resultados.

A história do GPR no Estado do Ceará tem alguns pontos marcantes:

• **Período 2004-2006:**

- ✓ Reconhecimento de experiência inovadora;
- ✓ Adoção do modelo canadense (Missão do Estado Ceará);
- ✓ Criação do Comitê de Gestão por Resultados e Gestão Fiscal - COGERF;
- ✓ Capacitação técnica;
- ✓ Definição dos resultados estratégicos de Governo;
- ✓ Elaboração das matrizes setoriais.
- ✓ Projeto SWAp I

• **Período 2007-2012:**

- ✓ Retomada do modelo;
- ✓ Oficina de Resgate dos Compromissos firmados pelo Governador;
- ✓ Definição dos resultados estratégicos de governo (Governador e Secretariado);
- ✓ Projeto SWAp II;
- ✓ Instrumentos de monitoramento e avaliação (RDS e RPR).

### **2.3 Projetos SWAp I e II: Principais Características**

O SWAp I, intitulado *Projeto Ceará Multi-setorial de Inclusão e Desenvolvimento Social* foi um empréstimo no valor de US\$ 150 milhões, iniciado em 18/10/2005 e concluído em 31/12/2007, que deu suporte à agenda de desenvolvimento social do Estado. Para consolidar os avanços do SWAp I, foi elaborado o *Projeto de Apoio à Inclusão Social e Crescimento Econômico*, intitulado SWAp II<sup>3</sup>. Em 19/03/2009 o Governo do Estado do Ceará assinou o contrato nº 7600/BR, no valor de US\$ 240 milhões, com o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) com vigência até 30/06/2012.

---

<sup>3</sup> vide <http://www2.ipece.ce.gov.br/SWAP/>

As principais características dos Projetos SWAp podem ser resumidas basicamente em sete. A primeira é que ele é um empréstimo multi-setorial. O SWAp I envolveu onze órgãos e seis setores: *i)* Setor Público; *ii)* Educação; *iii)* Saúde; *iv)* Recursos Hídricos; *v)* Inclusão Social; *vi)* Meio Ambiente. O SWAp II envolveu quinze órgãos<sup>4</sup> em cinco setores: *i)* Gestão do Setor Público; *ii)* Educação; *iii)* Saúde; *iv)* Água e Saneamento; *v)* Negócios e Inovação.

A segunda característica é a estrutura do empréstimo, dividida em dois Componentes ou Categorias: o I compõe 98,5% do valor total, com desembolsos feitos de acordo com metas acordadas; e o II que corresponde a 1,5% do valor total, com os recursos sendo desembolsados de acordo com os projetos de assistência técnica previamente aprovados.

A terceira característica refere-se a Programas de Gastos Elegíveis, que são Programas do Governo que constam do Plano Plurianual (PPA) e da Lei Orçamentária Anual (LOA) cuja execução é condicionante dos desembolsos. Esses Programas de Gastos Elegíveis foram escolhidos por estarem relacionados com os objetivos e setores selecionados dos Projetos. O SWAp I teve oito Programas Elegíveis em cinco órgãos (SRH, SEINFRA, SOMA, SEDUC, SESA). Já o SWAp II teve dez Programas Elegíveis em quatro órgãos (CIDADES, SECITECE, SEDUC, SESA).

A quarta característica refere-se ao cumprimento de indicadores primários (DLI)<sup>5</sup>, acordados com vários órgãos, como condição para os desembolsos. O SWAp I teve dezesseis Indicadores Primários (SEFAZ, SEDUC, SESA, SRH, SEINFRA e SOMA) e mais três Indicadores de Portfólio, ou outros projetos do Banco Mundial no Ceará (PROGERIRH, ESCOLA DO NOVO MILÊNIO, SÃO JOSÉ II). O SWAp II contou com catorze Indicadores Primários, de responsabilidade de sete órgãos do Estado (SEFAZ, SEPLAG, SEDUC, SESA, SRH, CAGECE, ETICE). Além disso, teve catorze Indicadores Secundários, que não afetavam os desembolsos, mas ampliaram o alcance dos programas nos setores do Projeto, cuja responsabilidade estava com dez órgãos do Estado (SEFAZ, SEPLAG, PGE, SEDUC, SESA, ARCE, CAGECE, ETICE SECITECE, CONPAM).

A quinta característica refere-se aos desembolsos do Componente 1, que são feitos diretamente para o Tesouro do Estado e não para um programa orçamentário individual ou Secretaria e estão programados para serem realizados semestralmente, sujeitos ao cumprimento de determinadas regras.

---

4 vide <http://www2.ipece.ce.gov.br/SWAP/swapii/envolvimento/>

5 Disbursement Linked Indicator ou Indicador de Desembolso.



No SWAp I existiam três regras:

- ✓ **Regra dos Indicadores Primários:** composto por uma série de 16 indicadores econômicos e sociais que condicionavam os desembolsos financeiros. O primeiro deles, a “Regra de Ouro”, era relacionado com o compromisso de preservação do equilíbrio fiscal do Estado, materializado em metas crescentes de superávits primários.
- ✓ **Regra dos 35%:** Para os oito programas elegíveis foram pactuadas metas de aportes mínimos da parte do Tesouro Estadual, de forma que os desembolsos do Banco não poderiam ultrapassar o limite de 35% do total desses aportes.
- ✓ **Regra dos Portfólios:** o Estado se comprometeu a preservar, com classificação satisfatória, as três operações de crédito que já tinha com o Banco nas áreas de recursos hídricos, educação e pobreza rural.

No SWAp II foram definidas as seguintes regras:

- ✓ **Regra dos 30%:** o Governo receberia, por desembolso, o máximo de até 30% dos Programas de Gastos Elegíveis (P.G.E.) de um determinado período.
- ✓ **Regra dos 70%:** deve-se executar pelo menos 70% do orçamento anual (2009- 2011) de cada P.G.E. e se não executar haverá 10% de redução no desembolso.
- ✓ **Regra dos Indicadores Primários:** deve-se cumprir 14 indicadores primários anuais (2009-2011) e se não, para cada um descumprido, o desembolso seria reduzido em um catorze avos do valor calculado após a Regra dos 70%.

A sexta característica refere-se aos Projetos de Assistência Técnica (A.T) financiados pelo componente II, que estavam previstos na negociação dos Empréstimos, com o objetivo de facilitar a implementação dos Projetos, dando suporte ao fortalecimento institucional. O SWAp I teve dezessete Projetos que cobriram sete órgãos (SECON, SESA, SEDUC, ARCE, IPECE, PGE, CIDADES). O SWAp II teve trinta e dois Projetos que cobriram doze órgãos (ARCE, CGE, CIDADES, CONPAM, ETICE, IPECE, PGE, SEDUC, SEFAZ, SEPLAG, SESA e TCE).

A sétima característica refere-se à implementação do Projeto por uma UGP com estrutura enxuta, supervisionado por um Comitê, composto por representantes das setoriais envolvidas, que se reunia mensalmente, monitorando o desempenho dos indicadores, Programas Elegíveis e Projetos de Assistência Técnica, cujos resultados eram apresentados, registrados em relatório e publicados mensalmente no site do IPECE. Além disso, os resultados do projeto eram submetidos trimestralmente à apreciação do COGERF e os Relatórios Financeiros<sup>6</sup>, contendo a

---

<sup>6</sup> *Interim Financial Report – IFR*

execução dos Programas Elegíveis, eram submetidos anualmente ao Tribunal de Contas do Estado que, após a auditoria financeira e de licitações, reunia-se com as setoriais auditadas, responsáveis pelas despesas elegíveis, discutindo os achados e o plano de ação para melhoria institucional.

### **3. BOAS PRÁTICAS DO PROJETO SWAP II**

Pelas características apresentadas no capítulo anterior, reconhece-se que os Projetos SWAp trouxeram, no seu desenho e implementação, boas práticas que contribuíram para o aperfeiçoamento da Administração Pública, constituindo-se em um instrumento financeiro disseminador da cultura e prática de Gestão Pública por Resultados.

Algumas dessas boas práticas identificadas são as seguintes:

- ✓ Flexibilidade na gestão financeira dos recursos do empréstimo, desembolsados diretamente na conta do Tesouro, ficando disponíveis para atender as prioridades de investimento do Governo;
- ✓ Participação intersetorial de vários órgãos do Estado no Projeto, permitindo um fórum de colaboração, integração, troca de experiências com o foco no cumprimento de cada indicador, que afeta a todos;
- ✓ Responsabilidade e *Ownership*<sup>7</sup> das setoriais envolvidas no projeto com relação ao cumprimento das metas previamente acordados que afetam o desembolso;
- ✓ Monitoramento participativo e focado em resultados, por meio de um Comitê constituído por técnicos de todas as setoriais envolvidas que se reunia mensalmente para acompanhar o desempenho dos Indicadores, Programas Elegíveis e Assistência Técnica do Projeto;
- ✓ Transparência do acompanhamento mensal do desempenho do Projeto, registrados em relatórios e publicados mensalmente no site do IPECE;
- ✓ Proatividade na identificação de desafios ou “gargalos” para o cumprimento das metas e preparo de plano de ação de soluções viáveis para o redirecionamento das ações no rumo esperado;
- ✓ Utilização de sinalizadores de desempenho e tendência de cada indicador, por meio de cores, fornecendo subsídios na avaliação mensal dos indicadores;

---

<sup>7</sup> Apropriação

- ✓ Mudança de hábitos institucionais por meio do conhecimento absorvido das práticas de sucesso de gestão de vários países, trazidas pelo Banco Mundial e que foram incorporadas ao Estado, por meio de metas dos Projetos. Exemplos no SWAp I foram as metas que previam a elaboração de Planos Estratégicos setoriais e matrizes de Gestão por Resultados (GPR); e no SWAp II foram principalmente, a incorporação na Lei de Orçamento Anual (LOA) e na Mensagem do Governador à Assembléia, com informações sobre o desempenho dos indicadores de GPR;
- ✓ Fortalecimento do sistema de Gestão por Resultados no Governo estadual por meio de novas práticas de:
  1. Avaliação do desempenho setorial das secretarias de Governo com a elaboração dos Relatórios de Desempenho Setorial (RDS), discussão, apresentação ao COGERF e disponibilização dos mesmos no site da SEPLAG;
  2. Aprofundamento das informações e da análise dos programas governamentais e recomendações de melhoria sobre temas críticos das áreas de Governo, com a elaboração dos Relatórios Produto Resultado (RPR), discussão com as setoriais, apresentação pelos Secretários ao COGERF e disponibilização dos mesmos no site da SEPLAG;
  3. Envolvimento do COGERF na implementação do modelo por meio da discussão dos resultados e indicadores estratégicos do Governo, relevantes para avaliação e reorientação das políticas e projetos governamentais, da discussão e escolha dos temas dos RPR e da discussão final e validação dos RPR e RDS;
  4. Apropriação pelos Secretários do desempenho dos indicadores setoriais, resultando na intensificação dos esforços para alcance dos resultados pretendidos.
- ✓ Processo constante de *accountability*<sup>8</sup> junto às setoriais envolvidas no Comitê SWAp, aos membros do COGERF e a população em geral por meio das informações disponíveis no site do IPECE<sup>9</sup>;
- ✓ Aprendizado contínuo obtido nas reuniões semestrais com as setoriais nas Missões do Banco Mundial;

---

8 Prestação de Contas

9 vide <http://www2.ipece.ce.gov.br/SWAP/>

- ✓ Aprimoramento institucional constante para superar os desafios encontrados no processo de cumprimento de metas e por meio do preparo de plano de ação de melhoria dos resultados de auditoria do TCE, com as setoriais reuniões e discussões anuais;
- ✓ Fortalecimento institucional por meio dos benefícios e dos impactos positivos nas instituições envolvidas, propiciados pelos trinta e dois Projetos de Assistência Técnica.

#### **4. DESEMPENHO NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO**

O desempenho de um projeto como o SWAp II dependeu de muitos fatores e principalmente de vários grupos de profissionais. O primeiro deles são os Especialistas do Banco Mundial coordenados pelo *Task Manager*<sup>10</sup>. Durante todo o Projeto houve vinte e duas Missões do Banco, que contribuíram dando *feed back* nas discussões técnicas com as setoriais do Estado, instrução sobre procedimentos e assessorias valiosas que proporcionaram o desempenho satisfatório do Projeto. Do total das Missões, sete foram de Supervisão do Projeto e quinze específicas de gerenciamento financeiro, auditoria e salvaguardas, conforme relacionadas abaixo:

##### **2009**

- 1 Missão Geral (Primeira de Supervisão): 1 - 5 de Julho de 2009
- 2 Missão Gerenciamento Financeiro e Auditoria: 20 - 21 de Agosto de 2009
- 3 Missão Gerenciamento Financeiro e Auditoria: 6 de Outubro de 2009
- 4 Missão Geral (Segunda de Supervisão): 14 - 17 de Outubro de 2009

##### **2010**

- 5 Missão Gerenciamento Financeiro e Auditoria: 8 - 9 de Fevereiro de 2010
- 6 Missão Geral (Terceira de Supervisão): 15 - 23 de Março de 2010
- 7 Missão Auditoria de Aquisições Anual pela Especialista em Licitações: 3 - 7 Maio de 2010
- 8 Missão Aquisições: 23 Julho de 2010
- 9 Missão Gerenciamento Financeiro e Auditoria: 4 - 5 de Agosto de 2010
- 10 Missão Gerenciamento Financeiro: 13 Outubro de 2010
- 11 Missão Geral (Quarta de Supervisão): 16 Novembro de 2010

##### **2011**

- 12 Missão Aquisições e Auditoria: 23-24 Fevereiro de 2011
- 13 Missão Geral (Quinta de Supervisão): 11-15 Abril de 2011
- 14 Missão Auditoria de Aquisições Anual pelo Especialista em Licitações: 26-27 Maio de 2011
- 15 Missão Gerenciamento Financeiro e Auditoria: 21-22 Junho de 2011
- 16 Missão Salvaguardas sobre o Projeto Reassentamento e Compensações: 24 de Novembro de 2011
- 17 Missão Geral (Sexta de Supervisão): 12-16 Dezembro de 2011

##### **2012**

- 18 Missão Projetos de Assistência Técnica (PGE e SEPLAG) de Aquisições: 10 de janeiro de 2012
- 19 Missão Gerenciamento Financeiro: 16-17 de Janeiro de 2012

---

<sup>10</sup> Gerente do Projeto do Banco Mundial: Jeffrey Rinne de 2009 a Set/2010 e Tom Kenyon de Set/2010 até o final.

- 20 Missão Geral (Sétima de Supervisão): 21-25 de maio de 2012
- 21 Missão Revisão Posterior de Aquisições de Assistência Técnica: 11-12 de junho de 2012
- 22 Missão Elaboração Relatório Avaliação Final do Projeto (ICR): 20-24 de agosto de 2012

O segundo grupo de profissionais cujo compromisso em realizar um trabalho de excelência impactou diretamente no desempenho do Projeto foi composto de seus Coordenadores<sup>11</sup>; dos Secretários de Planejamento e Gestão<sup>12</sup>; dos componentes da Unidade de Implementação do Projeto (UGP), que contou com a Assessora de Coordenação do Projeto<sup>13</sup> e de três Consultores contratados para atuar nas áreas de Licitação<sup>14</sup>, Gerenciamento Financeiro<sup>15</sup> e Suporte Operacional<sup>16</sup>; da Coordenação de Planejamento e Gestão da SEPLAG<sup>17</sup>, na elaboração dos relatórios financeiros; da Coordenação do Tesouro Estadual da SEFAZ<sup>18</sup>, na revisão desses relatórios financeiros; e, finalmente, da Coordenação de Cooperação Técnica e Financeira da SEPLAG, no acompanhamento periódico do Projeto<sup>19</sup>.

O terceiro grupo contou com a participação dos Secretários que compõem o Comitê de Gestão por Resultados e Gestão Fiscal (COGERF)<sup>20</sup>, na avaliação trimestral do desempenho do Projeto.

Por fim, o grupo de pessoas cujo empenho, dedicação e perseverança foram decisivos no bom desempenho da implementação do Projeto foram os representantes<sup>21</sup> das quinze setoriais envolvidas no Comitê SWAp II, sob a direção de seus respectivos Secretários / Dirigentes Máximos.

Durante a implementação do Projeto houve trinta e oito reuniões do Comitê SWAp II<sup>22</sup>, contando com a efetiva participação de todos os representantes das setoriais, conforme demonstrado no Gráfico 1, a seguir.

---

11 Os Coordenadores do Projeto foram os Diretores Gerais do IPECE: Marcos Holanda, na preparação do Projeto; Eveline Barbosa, de março 2009 a fevereiro 2011 e Flávio Ataliba, de fevereiro 2011 ao final do Projeto.

12 Os Secretários da SEPLAG: Silvana Parente, de março 2009 a abril 2009; Desiree Mota, de maio 2009 a Dezembro 2010; Eduardo Diogo, de janeiro 2011 até o final do Projeto.

13 Cristina Medeiros.

14 Lúcio Gonçalves Brasil Neto (01/11/2009 - 30/04/2010); Raquel Magalhães Neiva (03/03/2010 - 31/12/2010); Alexandre Leal de Paula (01/02/2011 - 31/07/2011); Débora Varela Magalhães (01/02/2011 - 31/07/2011) e Alice Helena da Silva Pinto (01/11/2011 - 30/06/2012).

15 Nagilane Parente Damasceno (01/11/2009 - 31/10/2011); Ídima Sílvia Ferreira Rodrigues (01/11/2011 - 30/04/2012)

16 Anailsa Rodrigues dos Santos (01/09/2009 - 30/06/2011); Fabiana Silva de Castro (01/11/2011 - 30/06/2012)

17 Carlos Eduardo Sobreira, Naiana Lima, Flávia Teixeira e Francisco Ailson

18 Jurandir Gurgel

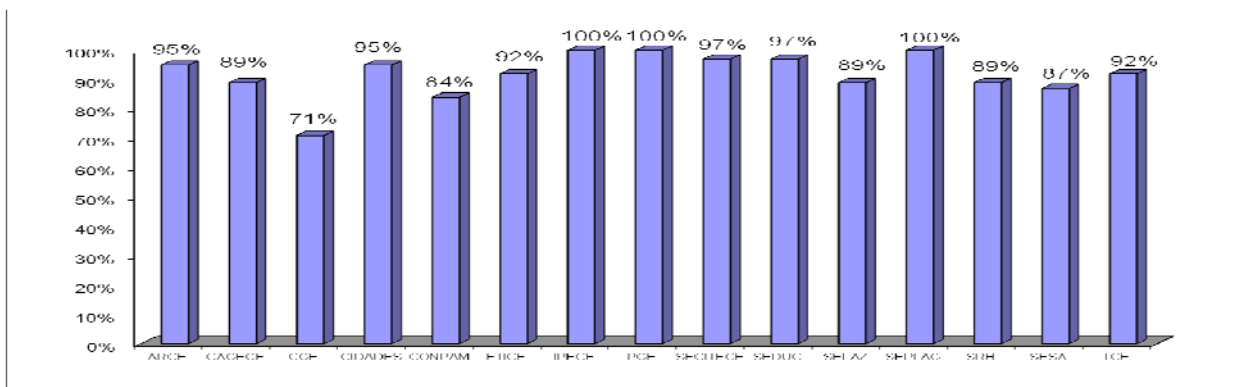
19 Mário Fracalossi

20 Os membros do COGERH na data de elaboração do relatório são: Eduardo Diogo - SEPLAG; Mauro Filho - SEFAZ; João Melo - CGE; Fernando Oliveira - PGE; Arialdo Pinho - Casa Civil

21 Os nomes desses representantes encontram-se no site do IPECE no link: <http://www2.ipece.ce.gov.br/SWAP/swapii/unidade/>

22 As atas dessas reuniões encontram-se no site do IPECE no link: <http://www2.ipece.ce.gov.br/SWAP/swapii/reunioes/>

Gráfico 1 – Participação por Setorial nas Reuniões do Comitê SWAp II



Fonte: Coordenação do Projeto SWAp II

## 5. EXPERIÊNCIA ADQUIRIDA NO PROJETO

Na última reunião do Comitê SWAp II, 29 de junho de 2012<sup>23</sup>, cada representante de setorial contribuiu com um breve relato sobre a experiência de participar do Projeto de Apoio a Inclusão Social e Crescimento Econômico - SWAp II, cujos resumos encontram-se descritos abaixo em ordem alfabética.

1. Representante da ARCE informou que os resultados do Projeto ajudaram a identificar problemas ambientais importantes com impacto significativo na qualidade da água, motivando a formação de grupos de trabalho transversais no Estado, envolvendo áreas como saúde, meio ambiente, recursos hídricos e infraestrutura, com resultados concretos importantes como a produção de anteprojeto de Lei para revisão da política estadual de resíduos sólidos em trabalho coordenado pelo CONPAM, discussão de política estadual de saneamento básico, apoio à elaboração de mais de 60 planos de saneamento básico para pequenos municípios do interior e elaboração de planos regionais de resíduos sólidos. Além disso, a assistência técnica à ARCE para elaboração do Manual de Indicadores de Desempenho dos Serviços de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário, que será aplicado à regulação da CAGECE, permitiu desenvolver um novo modelo para a regulação da qualidade dos serviços, a regulação *sunshine*, que poderia ser aplicada a outros modelos importantes de prestação dos serviços, em especial às Autarquias Municipais de Saneamento, abrindo nova perspectiva de desenvolvimento da regulação do saneamento no Estado.

23 Ata disponível no link: <http://www2.ipece.ce.gov.br/SWAP/swapii/reunioes/>

2. Representante da CAGECE informou que o projeto foi conduzido de forma profissional e, pelos resultados produzidos, foi de grande importância para o Estado do Ceará. O desafio de realizar um Projeto desse porte, envolvendo várias ações e um considerável número de setoriais, se traduziu em um grande aprendizado. Outro desafio foi a realização de licitações nos gastos dos Programas Elegíveis, dentro das Diretrizes de Aquisição do Banco Mundial, as quais, muitas vezes, não se coadunam com a legislação do Estado.
3. Representante da CIDADES informou que o Projeto SWAp II possibilitou a discussão de assuntos importantes com a SESA e o CONPAM, como o da destinação final dos resíduos sólidos de saúde, assim como o referente a qualidade da água junto a ARCE e CAGECE. Além disso, o projeto de assistência técnica possibilitou a Secretaria adquirir diagnósticos e Planos de Ação para melhoria dos Sistemas de Abastecimento de Água de quatro municípios, bem como ganhar experiência quanto ao processo de licitação para contratação de consultoria de acordo com as Diretrizes do Banco Mundial.
4. Representante do CONPAM / SEMACE enalteceu a forma competente como foi conduzido o Comitê pelo IPECE e equipe de apoio. Essa experiência de interagir com todas as setoriais envolvidas foi muito enriquecedora, pois teve a oportunidade de conhecer como funciona a "roda" da máquina do Estado, numa visão sistêmica, de maneira que o trabalho de cada setorial interaja e contribua, conjuntamente, para o êxito do Projeto e a boa performance do Estado. Na sua visão, um dos grandes gargalos que impossibilitou que tirássemos a “nota 10” no Projeto foi o fato dos projetos relacionados com o SWAp não terem sido aprovados nas reuniões de avaliação dos MAPPs<sup>24</sup>. Isso levou a uma reunião urgente, em outubro 2011, deixando um tempo muito exíguo para as licitações e contratações de ações de alguns Programas Elegíveis. Como lição aprendida, o IPECE e a SEPLAG deveriam mostrar com clareza ao Governador a importância da aprovação desses MAPPs para o bom êxito do Projeto. Em relação ao CONPAM/SEMACE foi muito importante o resultado da Consultoria contratada dentro do Projeto de Assistência Técnica para organizar, modernizar e agilizar a tramitação dos processos de licenciamento no órgão. Entretanto, apesar do grande avanço obtido e do cumprimento da meta estabelecida para o indicador secundário, enfatiza-se a necessidade de haver um reforço no quadro de servidores da SEMACE.
5. Representante do COGERH na reunião informou que teve como experiência anterior o PROGERIRH, que também era um Programa financiado pelo Banco Mundial, o que

---

<sup>24</sup> Mapa de Acompanhamento de Projetos Prioritários

contribuiu para o entendimento da sistemática do SWAp e elogiou as reuniões do Comitê das quais participou. Posteriormente, o Representante da COGERH no Comitê enviou a seguinte consideração: No que diz respeito ao SWAp II, destaca-se a forma organizada e profissional como o projeto foi conduzido, bem como sua contribuição para o amadurecimento quanto à gestão de projetos, utilizando como ferramenta o acompanhamento por meio de indicadores, reuniões de avaliação, análise de cenários e etc. As reuniões eram sempre bem objetivas permitindo aos participantes conhecer um pouco de cada setorial e agregar bastante conhecimento de todo o Estado. Quando havia sinalização de algum problema, logo era iniciado um plano de como resolvê-lo. Foi uma experiência bastante rica em conhecimento e que promoveu concomitantemente um ambiente de integração entre os participantes das diversas setoriais envolvidas.

6. Representante da ETICE informou que a participação no Projeto SWAp II ajudou a conhecer e constatar a transversalidade de muitas ações por parte das setoriais, evitando retrabalho e permitindo a colaboração para o alcance dos objetivos estratégicos do Governo. Embora cada setorial tenha os seus objetivos específicos, a interação ajudou a identificar a colaboração de todos dentro da missão maior do Governo do Estado. A visão de "projeto" com início e fim determinados, além de possibilitar a prática de gerenciamento de projeto, tão incentivada no Estado, auxiliou na conclusão de muitas ações que poderiam ser postergadas diante das dificuldades encontradas, ou em detrimento de outras ações. No caso específico da ETICE, houve um grande aprendizado durante o processo de contratação de uma consultoria na modalidade de Seleção pela Qualificação do Consultor (SQC), segundo as Diretrizes de Aquisição do Banco Mundial. A maior dificuldade foi no momento inicial do Projeto, pois se incluiu como assistência técnica um projeto de avaliação de impacto do Cinturão Digital, cuja realização mostrou-se impossível, diante da data de início de operação do Cinturão Digital e do prazo disponível para a conclusão do Projeto.
7. Representante do IPECE informou que o projeto mostrou a importância da integração das Secretarias, já que a experiência de uma serve para acrescentar a experiência da outra. Percebeu-se que as Secretarias desejam fazer a coisa acontecer, mas existe a burocracia e legislações que dificultam o processo. Acredita que existe o temor de que as experiências sejam perdidas. Percebe-se também que há dificuldade da informação chegar até o Secretário, ou seja, um problema de comunicação entre os coordenadores e técnicos e o gestor principal. Concorda que o grande gargalo do Projeto foi o fato de os MAPPs relacionados com os projetos de interesse do Projeto não terem sido aprovados nas reuniões em que foram



apresentados. Acredita que as informações relatadas trimestralmente ao COGERF, relativas ao desempenho do Projeto e seus desafios, não foram repassadas ao Governador. Frisou a importância do encontro do dia 28/10/2011, quando o Governador escutou as dificuldades enfrentadas pelo Projeto e tomou as devidas decisões que possibilitaram o cumprimento de várias metas. Agradeceu a Assessora do Projeto pelo trabalho realizado. Finalizou informando que o Projeto foi bom para o Estado, mas espera melhorá-lo ainda mais, bem como contar com todos para a execução do P4R.

8. Representante do PGE informou que participou do Projeto SWAP II desde sua implantação em 2009, sendo uma experiência nova e com muitos desafios. O Projeto proporcionou um grande aprendizado para os que trabalharam na Operação que envolveu recursos internacionais. O objetivo de todas as Setoriais envolvidas foi o trabalho de forma integrada e com bastante interesse de todos que participaram do referido Projeto, fazendo com que se chegasse ao final com índices bastante significativos. No caso específico da Procuradoria Geral do Estado, o Projeto SWAp possibilitou a realização de Treinamentos na área de Licitações e Contratos para os servidores da Central de Licitações, ministrados por professores de alto nível intelectual e notória especialização na área de licitações, contribuindo de forma expressiva na capacitação dos profissionais da Central de Licitações do Estado do Ceará. Ressaltou o apoio recebido do Banco Mundial, do Gerente do Projeto e de toda sua equipe de Especialistas e Consultores, bem como a participação do IPECE e toda sua equipe que foram fatores fundamentais para o êxito da Operação SWAp II.
9. Representante da SEDUC informou que a Operação SWAp foi muito importante para a Secretaria da Educação, permitindo um monitoramento efetivo dos indicadores, a eficiência dos gastos, além de propiciar a intersetorialidade. Ressaltou o trabalho da Unidade de Gerenciamento do Projeto que cooperou com a instituição em momentos decisivos, quando da operacionalização das Assistências Técnicas. Este componente possibilitou, também, a realização de pesquisas de interesse da Setorial e do Estado, onde seus resultados redirecionaram ações e tomadas de decisão. Adiantou que a inserção de outros profissionais da SEDUC no processo foi fundamental para melhoria do fluxo das ações. Por fim, frisou que o acompanhamento das ações da educação pelo Banco Mundial sempre envolveu uma cooperação técnica com o Estado.
10. Representante da SEFAZ informou que entrou no Projeto SWAp II com certa desconfiança, pois como economista não entendia o porquê de um Estado com uma situação fiscal equilibrada submeter-se a um tipo de operação de crédito com tantas exigências, tendo em

vista que o Governo poderia obter outras operações semelhantes, sem tantas exigências. Além disto, comentou que, inicialmente, as reuniões não pareciam algo muito proveitoso, pois debatiam-se muitos assuntos não ligados diretamente à sua setorial. Com o decorrer do processo e as participações nas reuniões percebeu a importância do projeto, da institucionalização de boas práticas que só vêm a contribuir com o processo de melhoria da gestão do Estado do Ceará. Percebeu, também, que a sinergia entre as setoriais é de fundamental importância para o sucesso de um modelo onde o todo se sobrepõe aos interesses individuais. Observou que, com o tempo, já opinava sobre assuntos da SEDUC, da SESA, ou seja, já procurava participar de forma a contribuir para o sucesso da operação, já vibrava quando um colega trazia resultados positivos de outras setoriais. Apesar de muito esforço, alguns indicadores não foram cumpridos, mas não obstante essas “notas baixas”, no geral o resultado foi um sucesso, principalmente porque não importa a “nota” que se tira e sim o aprendizado, pois é o legado que fica e pode ser disseminado e inserido de forma efetiva na Instituição Estado do Ceará.

11. Representante da SEPLAG informou que vários aspectos importantes no SWAp II merecem ser mencionados, neste momento de avaliação. No entanto, gostaria de destacar a importância do Projeto no Ceará ter eleito como um dos objetivos o fortalecimento da gestão por resultados, condicionando os desembolsos ao alcance das metas de indicadores e às regras definidas para os programas de gastos qualificados. Desta forma, avaliou que o SWAP é mais do que um projeto de financiamento. É na verdade uma estratégia para fazer o Estado avançar na gestão pública. É uma estratégia inteligente porque não se trata de um programa setorial, como a maioria dos programas financiados com crédito externo, mas um projeto cujo recurso o Estado decide sobre em que setor alocá-lo, tendo por outro lado, que desenvolver esforços na realização de ações que produzem efeito em indicadores de desempenho fiscal, de setores sociais, de recursos hídricos e de melhoria do ambiente de negócios. Como alguns colegas já destacaram, reafirmou que, usando as palavras de um ex-secretário do Estado, “o mais importante do trabalho com o Banco Mundial não são os recursos, mas a pedagogia de trabalho”. Quanto aos indicadores primários sob a responsabilidade da SEPLAG, especificamente os RDS e RPR, destacou sua importância para se avançar com o modelo de gestão por resultado em implementação na administração estadual, na medida em que se buscou aperfeiçoar esses relatórios e a escolha dos seus temas e suas apresentações se constituíram pauta de reuniões e discussões no âmbito do COGERF. Da parte do Banco Mundial, achou que faltou uma análise mais aprofundada desses relatórios, bem como uma

recomendação ao Governo, de aprofundar questões desafiantes e de implementar sugestões indicadas para melhoria das políticas. Ressaltou que houve a frustração de não contratar o projeto de assistência técnica previsto para dar suporte à disseminação do modelo de Gestão Pública por Resultados (GPR), em virtude da licitação ter sido “fracassada”. Por fim, parabenizou a UGP do SWAP pela condução dos trabalhos e ressaltou o empenho desse Comitê para o alcance dos resultados do Projeto SWAp II.

12. Representante da SESA informou que o Projeto de Apoio à Inclusão Social e Crescimento Econômico no Ceará possibilitou a melhoria da qualidade dos Serviços de Atenção Básica, tanto na qualidade do serviço, através da implantação/implementação do Projeto de Avaliação para a Melhoria da Estratégia Saúde da Família – AMQ, que orienta a gestão e as Equipes de Saúde da Família na priorização de ações com vistas à melhoria da qualidade, como também na infra-estrutura, através da obtenção de recursos para construção de unidades básicas padronizadas e aquisição de veículos para transporte das Equipes de Saúde da Família. Na Atenção Especializada a implantação do sistema de custos nos hospitais pólo selecionados, possibilitou uma melhoria no nível de eficiência gerencial, através da capacitação da equipe desses hospitais, como também da tecnologia gerencial disponibilizada para estes, permitindo que a SESA faça o acompanhamento e análise da gestão financeira desses hospitais. O processo de certificação do Hospital São Vicente de Paulo de Itapipoca foi uma iniciativa que motivou a implantação de um processo de reestruturação e modernização do hospital, com a finalidade de obter a certificação da qualidade junto a ONA. Entretanto apesar dos esforços da SESA, do Hospital Geral Waldemar Alcântara – HGWA e do Hospital São Vicente de Paulo que passou por uma grande modernização tanto da estrutura física, como da reestruturação operacional voltado para a segurança do paciente, não foi possível dentro do prazo estabelecido, obter a certificação. Mas a SESA e o HGWA continuam apoiando o processo de certificação do hospital, que desenvolveu um plano de ação, no qual a SESA pode acompanhar melhor as ações necessárias para a certificação. Todo esse esforço possibilitou que a SESA adquirisse expertise no processo de Certificação de Qualidade pela ONA.

13. Representante do TCE informou que a participação do TCE no Componente de Assistência do SWAp foi desafiadora pois, até então, sua experiência no Tribunal tinha sido apenas de auditoria. O projeto proporcionou vivenciar o outro lado, o da execução, inclusive passando a ser auditado. Também foi possível interagir com outras áreas do próprio Tribunal, envolvidas/beneficiadas com a execução dos projetos, bem como com as áreas operacionais. A participação mensal no Comitê também foi enriquecedora, pois permitiu

interagir com outras setoriais, inclusive compartilhando as dificuldades enfrentadas na execução dos programas elegíveis, bem como na execução dos projetos de assistência técnica. Pela primeira vez não houve inibição por parte de nossos jurisdicionados em tratar das dificuldades perante o Tribunal de Contas. Quanto à participação do TCE como auditor externo da Operação SWAp II, também foi um desafio haja visto que os trabalhos foram iniciados quando a Operação já tinha mais de um ano de execução. Além disto, com a auditoria foram desenvolvidas novas metodologias e procedimentos que estão sendo incorporados aos trabalhos de outras áreas de fiscalização do TCE. As reuniões com as setoriais para discussão dos achados de auditoria foi outro momento importante, pois as setoriais passaram a encarar o TCE não apenas como o órgão responsável pela fiscalização e aplicação de sanções, mas, também, como um orientador.

## **6. LIÇÕES APRENDIDAS**

Apesar de existirem práticas onde Projeto SWAp II tem sido acentuadamente bem sucedido, durante a execução do Projeto foram identificados alguns pontos que precisariam de melhoria e com isso lições foram aprendidas, entre elas, destacam-se:

- ✓ Aprimorar o processo de discussão do desenho dos indicadores com a inclusão e participação ampla dos técnicos responsáveis nas setoriais (no início do SWAp II houve reclamações de técnicos no que tange ao desconhecimento do processo de escolha dos indicadores);
- ✓ Melhoria na escolha de indicadores de desembolso, principalmente na governabilidade dos mesmos pelo Estado. (A SESA se ressentiu de ter o indicador de acreditação da ONA num hospital filantrópico pertencente a uma organização social);
- ✓ Não condicionar o alcance de um indicador a realização de um Projeto de Assistência Técnica (houve casos na SESA onde o atraso no processo de licitação de assistência técnica impactou negativamente no cumprimento de indicadores);
- ✓ As setoriais envolvidas devem ter um processo de internalização das informações do Projeto em todos os níveis de atuação (percebeu-se uma falta de conhecimento de alguns técnicos dos vários órgãos envolvidos e uma baixa visibilidade dos impactos do SWAp no Estado como um todo);
- ✓ Realizar uma maior divulgação dos relatórios RDS e RPR na Assembléia, promovendo, em especial, discussão nas Comissões afetas às áreas das Secretarias e aos temas dos RPRs;

- ✓ Não utilizar a contratação de Consultores para a UGP<sup>25</sup>, mas sim de profissionais contratados dentro das opções existentes no Estado, visto que os Consultores realizam um serviço temporário e por isso estão constantemente em busca de outros trabalhos ou posições melhores, causando uma rotatividade dos mesmos que não é benéfica ao Projeto;
- ✓ O Papel do COGERF, no âmbito do Projeto, poderia ser melhor especificado e entendido;
- ✓ A Auditoria dos Programas Elegíveis deveria ser feita antes dos desembolsos, visto que em alguns casos existiram “glosas” de gastos informados posteriormente ao desembolso, quando o Programa já tinha sido realizado;
- ✓ Os gastos dos Programas Elegíveis especificados no PAD<sup>26</sup> e demonstrados nos relatórios financeiros, auditados pelo TCE, devem ser compatíveis com os valores do Empréstimo visto que houve uma escolha de gastos cujo valor foi de 8,23 vezes maior que o valor do empréstimo, ou seja, o valor desembolsado em reais equivaleu a 12% do valor dos gastos elegíveis sujeitos as condições e regras do empréstimo, criando uma exigência desnecessária para as cinco setoriais envolvidas nesses Programas;
- ✓ A Regra de 70% para fins de desembolso referentes aos gastos dos Programas Elegíveis não deveriam ter as aquisições dentro das normas do Banco Mundial, pois esses valores não são financiados pelo empréstimo. No entanto, como eles estão na composição dos Relatórios Financeiros solicitados pelo Banco e foram auditados pelo TCE, que algumas vezes os “glosou”, o Estado teve que lembrar ao Banco nessas ocasiões sobre essa realidade para que os mesmos fossem aceitos;
- ✓ A Regra do Banco Mundial para as aquisições deveria prevalecer somente para os gastos dos projetos de Assistência Técnica e não para os gastos dentro dos Programas Elegíveis, pois a ambivalência existente em considerar esses gastos nos relatórios financeiros para fins de auditoria, apesar de serem gastos não financiados pelo Banco, gerou dificuldade de entendimento durante a implementação do Projeto.

---

25 No Manual de Operações do Projeto preparado pelo Estado e Banco Mundial existem minutas dos Termos de Referências para essas posições serem licitadas pelas normas do Banco Mundial dentro do projeto de Assistência Técnica de Suporte para funcionamento da UGP Projeto SWAP II.

<sup>26</sup> Project Appraisal Report

## 7. OBJETIVO VERSUS AVALIAÇÃO DO RESULTADO DO PROJETO

O principal objetivo do Projeto SWAp II foi contribuir para ampliar e consolidar os avanços sociais e a modernização institucional do Ceará. Especificamente, os objetivos foram:

1. Ajudar o Governo do Ceará a melhorar sua situação fiscal;
2. Fortalecer o sistema de gestão por resultados do Estado;
3. Promover uma melhor qualidade de serviços na Educação e Saúde;
4. Melhorar o acesso a água e saneamento, aumentar a recuperação dos custos do setor hídrico e melhorar a eficiência dos dois órgãos do governo responsáveis pelo abastecimento e gestão da água;
5. Reduzir as barreiras ao investimento empresarial.

Esses objetivos mostram o grande desafio do Governo do Ceará na formulação de políticas públicas que incorporem ações que impactem positivamente no cenário atual dos cinco setores: *i*) gestão do setor público, *ii*) educação, *iii*) saúde, *iv*) água, saneamento e gestão dos recursos hídricos e *v*) meio empresarial & inovação.

Com o propósito de otimizar o desenvolvimento do Estado e fortalecimento desses setores, o Ceará acordou com o Banco Mundial o estabelecimento de incentivos, ou seja, desembolsos condicionados ao cumprimento de metas aliadas à consecução dos objetivos pretendidos.

Portanto, os objetivos do Projeto seriam alcançados por meio de:

1. Execução dos Programas Elegíveis do Plano Plurianual (PPA) que ofereciam suporte à agenda de desenvolvimento social e apoio ao crescimento e à competitividade no Estado;
2. Cumprimento das metas de Indicadores selecionados para medir certos resultados, produtos ou processos cujos impactos beneficiariam os objetivos do Projeto;
3. Realização de consultorias para áreas específicas do projeto que trariam fortalecimento institucional (Projetos de Assistência Técnica).

O acompanhamento do atendimento desses itens ocorreu durante toda implementação do Projeto. Em 2009 foram cumpridas, doze das catorze metas dos Indicadores Primários, ou seja, 86% e oito das dez metas dos Indicadores Secundários<sup>27</sup>, atingindo 80%. No ano de 2010 o Projeto cumpriu treze das catorze metas dos Indicadores Primários, ou 93%, e treze das catorze metas dos Indicadores Secundários, alcançando também 93% do planejado.

No ano de 2011 o Projeto cumpriu treze e meio<sup>28</sup> das catorze metas dos Indicadores Primários, atingindo assim 96% do previsto e doze das catorze metas dos Indicadores

---

<sup>27</sup> Quatro indicadores secundários (SEFAZ, PGE, ETICE e CONPAM) não tiveram metas estabelecidas em 2009.

<sup>28</sup> O indicador 8 da SESA é dividido em "a" e "b" e somente o 8.b *Número de hospitais com certificação de qualidade ONA* não foi cumprido.

Secundários alcançando 86% do planejado. Nos Apêndices I e II demonstram-se os indicadores, metas e resultados dos Indicadores Primários e Secundários do SWAp II.

Das metas dos dez Programas Elegíveis, em 2009 oito foram cumpridas, ou 80%, em 2010 e 2011, nove (90%) foram atingidas, conforme Apêndice III.

Em termos dos Projetos de Assistência Técnica, dos trinta e dois projetos previstos, somente um<sup>29</sup> não foi realizado no período. Dos trinta e um, três projetos tiveram uma pequena parte de seus valores transferidos para desembolso pela Categoria I<sup>30</sup> para serem posteriormente pagos, conforme demonstrado no Apêndice IV.

Portanto, a avaliação final em termos de resultados gerais alcançados nos três anos do Projeto SWAp II é bastante satisfatória, conforme demonstrado no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1: Resumo dos Resultados Alcançados 2009 – 2011

Indicadores Programas Projetos	Metas Qtd. Total	Cumprimento Metas					
		2009		2010		2011	
		Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%
1. Indicadores Primários	14	12	86%	13	93%	13,5	96%
2. Indicadores Secundários	14	8	80%	13	93%	12	86%
3. Programas Elegíveis	10	8	80%	9	90%	10	100%
Sub Total (1 +2+3)	38	28	74%	35	92%	35,5	93%
4. Assistência Técnica <sup>31</sup>	32	1	3%	5	16%	31	97%
Total (1 +2+3+4)	70	29	41%	40	57%	66,5	95%

Fonte: Coordenação do Projeto SWAp II

Por fim, o resultado final do cumprimento destas metas e projetos estabelecidos resultou no desembolso ao Tesouro Estadual de US\$ 238.747.711,51 ou R\$ 437.964.215,35<sup>32</sup> que representam 99,5%<sup>33</sup> do total do Acordo de Empréstimo.

29 O projeto da SEFAZ: “Aquisição de Notebooks como parte da Solução Tecnológica do Projeto da Auditoria Eletrônica, de R\$ 439.900,00, foi licitado mas o contrato só foi assinado em 20/07/12.

30 Os valores dos projetos transferidos da Categoria II para a Categoria I foram: R\$ 439.900,00 de um Projeto da SEFAZ: “Aquisição de Notebooks como parte da Solução Tecnológica do Projeto da Auditoria Eletrônica; o valor restante do contrato de R\$ 36.564,00 do Projeto da SEPLAG/CPREV: “Modernização do Processo de Compensação Financeira Previdenciária no Estado do Ceará”; os valores de R\$ 27.000,00 e R\$ 13.100,04 respectivamente de dois subprojetos de um Projeto do IPECE: “Suporte para funcionamento da UGP Projeto SWAP” (Aditivo do Contrato Suporte Operacional e Aquisição de material de TI); e R\$ 18.750,00 de um subprojeto de um Projeto do TCE: “Fortalecimento Institucional do TCE – Programa TCE 100% Digital” ( Aquisição 60 monitores).

31 2011 refere-se ao período de janeiro de 2011 até junho de 2012. O valor pago acumulado foi: 2009: US\$ \$42.508,57; 2010: US\$292.634,41; 2011: US\$3.137.583,78. Se for acrescido US\$264.829,96 dos Projetos Técnica transferidos para a Categoria I total desembolsado nos projetos é de US\$3.402.413,74. Como o total da Categoria II era de US\$3.670.000,00, o saldo de US\$267.586,26 também foi transferido para ser desembolsado pela Categoria I.

32 O valor foi convertido com base na cotação do dólar do dia 11 de julho de 2012, no valor de R\$ 2,0310

33 O valor de US\$ 1.252.288,49 ficou retido e não será desembolsado por causa do não cumprimento do indicador 8b.

## **8. IMPACTOS NAS MUDANÇAS INSTITUCIONAIS**

Além dos resultados alcançados pelo Projeto SWAp II, que em última instância garantiram o recebimento dos recursos do empréstimo, buscou-se verificar quais outros impactos proporcionados pelo projeto, no âmbito das quinze setoriais envolvidas, trouxeram fortalecimento institucional para o Estado. Para isso, cada setorial elaborou um pequeno relato, os quais estão destacados logo abaixo, em ordem alfabética.

### **I. ARCE - Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Estado do Ceará.**

A ARCE, que atua na fiscalização dos serviços prestados pela CAGECE desde setembro de 2001, ficou incumbida no âmbito do Projeto SWAp II, do Indicador Secundário “Índice de conformidade da qualidade da água distribuída pela CAGECE”.

Nos primeiros anos de sua atuação na área de saneamento, a Agência se preocupou com o cumprimento do controle de qualidade da água. Naquela oportunidade, a CAGECE executava apenas cerca de 10% das análises de água exigida pela legislação da época. Assim, sem um controle de qualidade mínimo por meio da realização de coletas de amostras de água e ensaios laboratoriais em quantidade adequada, ficou impossível tirar qualquer conclusão objetiva quanto à qualidade da água fornecida pela CAGECE. Entre 2004 e 2005 a CAGECE começou a realizar o controle adequado da qualidade da água, ao menos em relação aos parâmetros de qualidade operacionais, de análise rotineira (tais como o monitoramento de turbidez, coliformes e cloro residual). Nesse período constataram-se graves problemas em relação à qualidade bacteriológica da água, uma vez que a cada mês observava-se o fornecimento de água com risco de contaminação em cerca de 50 municípios. A partir dessa constatação foram tomadas várias medidas por parte da CAGECE para melhoria da qualidade da água, com resultados muito positivos no aspecto geral, especialmente em relação à segurança bacteriológica da água fornecida.

O indicador secundário representa a relação percentual entre a quantidade de fiscalizações no ano em que a ARCE certifica a segurança da qualidade da água fornecida pela CAGECE, e o total de fiscalizações planejadas realizadas no ano que contém em seu escopo a qualidade da água. Assim, um resultado de 20% significa que a CAGECE necessitaria realizar intervenções adicionais em 80% das localidades fiscalizadas pela ARCE para garantir a potabilidade da água entregue pela empresa aos seus usuários.



Apesar dos resultados obtidos ficarem muito aquém do que seria satisfatório no período do Projeto: 2009: 20,0%; 2010: 13,3%; 2011: 25,7% (dados de janeiro a agosto de 2011); o indicador, que em alguns momentos apresentou o valor de cerca de 20%, deve ser visto como um indicador de alerta, que revela eventuais problemas sobre o objeto avaliado, e não como um grau de avaliação da qualidade da água, ou seja, não é correto afirmar que 80% da água fornecida pela CAGECE estão fora dos padrões de potabilidade, pois entre os 80% dos sistemas fiscalizados que precisariam de medidas corretivas, segundo as conclusões das auditorias da ARCE, há casos graves, mas também casos com falhas leves e eventuais.

O principal impacto do indicador foi de alerta, chamando atenção para um problema grave de qualidade da água, identificado como sendo principalmente a turbidez acima do padrão de potabilidade na saída do tratamento de muitos sistemas. A partir dele foram iniciadas discussões dos técnicos da ARCE, CIDADES e CAGECE sobre os resultados do indicador que avaliaram como a causa mais provável do seu baixo desempenho a deterioração da qualidade da água nos mananciais. Esse fato tem dificultado progressivamente o tratamento, exigindo medidas para contenção da pressão ambiental sobre recursos hídricos, sem a qual seria ineficaz o aumento contínuo de investimentos em mudanças tecnológicas e /ou ampliações de capacidade das estações de tratamento de água.

Para equacionar esse grande desafio, o Governo do estado mobilizou esforços para conter a pressão ambiental, que vem dificultando paulatinamente o tratamento da água. Além disso, a partir dos resultados desse indicador, o Estado tem estimulado diversas áreas, além da ARCE, a contribuir mais ativamente com as políticas públicas que tenham potencial impacto sobre fontes poluidoras dos recursos hídricos. Entre as áreas que iniciaram a discussão da qualidade da água, por meio de um grupo técnico, estão o meio ambiente, recursos hídricos, infraestrutura de saneamento, saúde, educação e agricultura. Mesmo as áreas não relacionadas diretamente com os serviços regulados de abastecimento de água e esgotamento sanitário, tais como, a área da agricultura ou a área ambiental, a discussão as abrangeu na introdução de mecanismos de pagamento por serviços ambientais a agricultores, que adotam boas práticas de conservação do solo e na participação na atualização da política de resíduos sólidos do Estado do Ceará.

## **II. CAGECE – Companhia de Água e Esgoto do Ceará**

O modelo de empréstimo SWAp trouxe importantes inovações ao Estado quando envolve várias setoriais em busca de alcance de importantes indicadores como fundamento para captação de recursos visando o desenvolvimento do Estado do Ceará.

Em termos de impacto positivo das ações advindas do Projeto SWAp que se traduziram em mudanças ou contribuições importantes para a CAGECE, dois aspectos merecem destaque: o foco na transparência, publicidade e melhoria dos processos, tendo em vista a importância do cumprimento das metas propostas no orçamento estadual e a busca constante para melhoria da prestação de serviços públicos de abastecimento de água e esgotamento sanitário, visando atender com maior abrangência e com qualidade a população cearense. Ressalte-se a forma profissional e participativa do modelo de governança adotado.

### **III. CGE – Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará.**

O impacto do SWAp II gerado na CGE se deu por meio das realizações dos Projetos de Assistência Técnica “Capacitação em Gestão por Processos, Controles Internos e Auditoria Governamental, com foco em Riscos” e “Aperfeiçoamento do Portal da Transparência do Governo do Estado”.

Referidos projetos foram concebidos sob a perspectiva de fortalecer a atuação dos gestores públicos, no âmbito do controle interno, capacitando auditores de controle interno e demais atores do processo, propiciando condições de atuação preventiva, com mais segurança na tomada de decisões, a partir de uma visão dos processos e dos riscos que podem impactar no alcance dos objetivos estabelecidos.

Por outro lado, sendo a transparência uma diretriz do Governo, que constitui um dos pilares da governança na gestão pública, as ferramentas que propiciam uma maior disseminação de informações à sociedade, como os portais na rede mundial de computadores, fomentam o controle social, exigindo uma apresentação com linguagem acessível e de fácil assimilação por públicos variados. Ao aperfeiçoar o Portal da Transparência ampliou-se o seu escopo, disponibilizando, além dos requisitos exigidos na legislação, todos os dados que permitam a cada cidadão identificar os resultados das políticas, projetos e ações públicas implementadas pelo Governo do Estado.

Deste modo, com a execução dos projetos, pretendeu-se contribuir para alteração da forma de atuação do controle interno, valorizando a prevenção, bem como, tornar mais simples a consulta e a interação do cidadão com o Portal da Transparência.

#### **IV. Secretaria das Cidades**

Os principais impactos positivos para a Secretaria das Cidades, no âmbito do SWAp II, foram os seguintes:

- ✓ A interação existente entre as Instituições, proporcionada pelo acompanhamento mensal dos indicadores no âmbito do Comitê SWAp II.
- ✓ A partir do indicador da ARCE (Índice de conformidade da qualidade da água distribuída pela CAGECE), que apresentou um baixo índice de sistemas de abastecimento de água em conformidade, foram realizadas reuniões entre a CAGECE e ARCE, visando adotar ações que impactassem diretamente no resultado deste indicador, bem como a realização de reuniões no Governo a fim de demonstrar a necessidade de alto investimento no âmbito da operação dos sistemas existentes.
- ✓ Com a Salvaguarda Ambiental, foi proporcionada reunião entre a CIDADES, SESA e CONPAM, em busca de soluções para a destinação final adequada de resíduos sólidos de saúde, que é um grave problema a ser enfrentado pelo Estado.
- ✓ A partir das recomendações realizadas pela auditoria do TCE nos gastos elegíveis do Programa 711 - Saneamento Ambiental do Ceará foram adotadas medidas de maior controle interno e acompanhamento de processos, proporcionando um envolvimento de diversas coordenadorias da Secretaria das Cidades, bem como diretorias da CAGECE.

#### **V. COGERH - Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos**

A participação da COGERH no projeto SWAp II deu-se por meio do acompanhamento do Indicador Primário “Percentual de faturamento da Água Bruta distribuída a usuários industriais, agrícolas e aquicultura” que consistia na razão entre o somatório do volume consumido pelos usuários de água no estado do Ceará e o somatório da estimativa do volume total consumido pelos maiores usuários do estado, obtido a partir de cadastramento de usuários de água.

O acompanhamento desse indicador foi de fundamental importância, pois quando analisado junto a outro que refletia o grau de adimplência dos usuários, pôde-se avaliar o nível de excelência do serviço de gestão dos recursos hídricos no estado, pois a ampliação na arrecadação tem permitido uma melhor disponibilização desse serviço, evidenciada pelo fato do Ceará ocupar lugar de destaque a nível nacional em termos de gestão de recursos hídricos, nivelando-se a Estados com maior arrecadação econômica no país.

No início de 2008 foi criado o Grupo de Trabalho de Irrigação – GTI, com membros dos CBH's, com objetivo de avaliar a estrutura tarifária praticada pela COGERH. A proposta do GTI foi a aplicação de uma tarifa de forma gradual e progressiva de acordo com o porte do usuário e o volume de água consumido. Apesar da importância financeira da implementação da cobrança, o impacto mais esperado foi o seu efeito como instrumento de gestão.

Por meio desse indicador foi possível realizar uma análise mais criteriosa no processo de gestão, levantando pontos de discussão importantes, como a utilização da cobrança efetiva dos usuários de irrigação como um instrumento de gestão de recursos hídricos, visando o desenvolvimento sustentável. Na implementação da cobrança, havia que se medir o consumo e em que usos a água vinha sendo alocada, permitindo um maior controle na implementação da política de uso estabelecida nos planos de gestão, o que aumentou substancialmente a garantia de uso, evitando um consumo desordenado e acima da capacidade de oferta hídrica dos mananciais. Dessa forma, o mais importante foi o fato de induzir um uso racional e criar condições de realizar o atendimento a um número maior de usuários, para uma mesma oferta hídrica.

Assim, o impacto do indicador acompanhado no projeto SWAp II traduziu-se no fato dele ser uma ferramenta importantíssima de gestão, dado o caráter de suporte exercido para a implementação das ações acima citadas, além de possibilitar uma avaliação no que se refere ao consumo consciente, racional e sustentável dos recursos hídricos.

#### **VI. CONPAM - Conselho de Políticas e Gestão do Meio Ambiente.**

Em 2007, o Governo do Estado do Ceará, pautado no modelo de gestão participativa, democrática, ética e transparente, alterou por meio da Lei Estadual Nº 13.875 de 07 de fevereiro de 2007, a estrutura da administração estadual, criando neste escopo o CONPAM. Desde então o Estado do Ceará vem modelando suas políticas ambientais na transparência, buscando acima de tudo a proteção e controle dos recursos naturais.

O impacto do SWAp II gerado no CONPAM se deu por meio da realização dos Projetos de Assistência Técnica “Fortalecimento da Capacidade de Coordenação de uma Política Estadual de Meio Ambiente” e “Estudo Visando a Integração da Gestão de Resíduos de Serviços de Saúde com a Política Estadual de Resíduos Sólidos” e do acompanhamento do Indicador Secundário “Redução do número médio de dias para emissão de licenças ambientais pelo Estado”.

Inicialmente, o CONPAM, por meio de um Projeto de Assistência Técnica contratou uma Consultoria que analisou o sistema de atendimento ao público e de protocolo em sua vinculada, a

Superintendência estadual de Meio Ambiente (SEMACE). O diagnóstico elaborado apontou para a necessidade do desenho de uma estratégia de ação voltada para o fortalecimento do sistema estadual de meio ambiente e identificou que um dos principais desafios enfrentados pela SEMACE, do ponto de vista gerencial, relacionava-se com as queixas quanto à morosidade dos processos de licenciamento ambiental, condição para a realização de obras e implantação de empreendimentos com potencial poluidor degradador ou utilizador de recursos naturais.

Nesse sentido, foi sugerido o acompanhamento no âmbito do SWAp do indicador secundário para monitorar a redução do número médio de dias de licenças ambientais pelo Estado. Além disso, a Consultoria sugeriu várias melhorias na SEMACE, que foram adotadas e muito contribuíram para os resultados alcançados do indicador secundário. Apesar do sucesso no cumprimento da meta desse indicador, os números não retrataram o impacto positivo do mesmo sobre a SEMACE, que no esforço empreendido para alcançar tais resultados, teve que proceder com reestruturação física, processual e operacional nos seus vários setores. Para isso, a SEMACE buscou junto à SEPLAG o redesenho dos processos visando dar-lhes maior celeridade, o que gerou importantes resultados, como:

- ✓ A implantação do Agendamento Eletrônico – As empresas, através do site da SEMACE, agendam o dia e a hora de sua consulta presencial para a solicitação de Licenças Ambientais (Prévias de Instalação, Operação ou Renovações). Interagindo com o site, o empresário recebe todas as informações necessárias, inclusive a relação de documentos que precisa levar para o dia de seu atendimento pelos técnicos da SEMACE.
- ✓ O setor de Tecnologia da Informação e Georeferenciamento da SEMACE foi desenvolvido e modernizado para dar suporte a este atendimento ao público.
- ✓ Cada solicitação de licença recebida e protocolada é acompanhada pelos sistemas da TI, quantificando-se de modo preciso seu tempo de permanência nos setores da SEMACE, até a liberação da licença, possibilitando aos gestores ambientais o monitoramento deste fluxo e a identificação de gargalo e dificuldades.
- ✓ Ainda como consequência da iniciativa anterior, foi implantado com sucesso o recadastramento das empresas através do site da SEMACE, que possibilita ao empresário acompanhar o trâmite interno de seu processo nos setores do Órgão Estadual de Meio Ambiente, garantindo mais transparência a tais procedimentos.

- ✓ Também buscando dar maior transparência e contribuir para o controle do desempenho da Superintendência pela sociedade, os resultados mensais do indicador pactuado no âmbito do SWAp são apresentados ao público, no site da SEMACE, desde agosto de 2011.
- ✓ Visando aumentar o aproveitamento de tal indicador como guia para uma gestão mais eficiente da SEMACE, os procedimentos para sua apuração e para a mensuração da eficiência do atendimento foram aperfeiçoados. A proposta é buscar a mensuração do tempo decorrido desde o instante da liberação do Ofício de Pendência para o empreendedor, até o momento em que a pendência é solucionada dando mais clareza quanto às responsabilidades de cada parte no cumprimento das metas de celeridade. Atualmente este tempo continua sendo atribuído à SEMACE, distorcendo os índices de monitoramento ao mascarar qual parcela do prazo foi consumida pelo empreendedor no cumprimento de exigências e no saneamento de pendências relacionadas ao seu projeto, tempo este que independe da atuação da Superintendência já que se refere ao período de mobilização do empreendedor. Com mais este avanço será possível identificar outras etapas dos procedimentos que podem ser objeto de melhoria, assim como identificar as exigências que mais oneram o processo de licenciamento e eventualmente sobrecarregam o empreendedor. Também permitirá evitar que se confunda maior agilidade e eficiência dos procedimentos de licenciamento com falta de compromisso com a qualidade dos estudos e análises ambientais e com o rigoroso cumprimento da lei.

O impacto positivo do Projeto de Assistência Técnica foi a discussão, no âmbito de um grupo de trabalho, envolvendo, além do CONPAM e SEMACE, a ARCE e as Secretarias das Cidades e Saúde, sobre salvaguardas ambientais que focou nos resíduos sólidos de serviços de saúde e a contratação de uma consultoria que elaborou um Estudo visando a integração da Gestão de Resíduos de Saúde com a Política Estadual de Resíduos Sólidos.

#### **VII. ETICE - Empresa de Tecnologia da Informação do Ceará.**

O impacto do SWAp II gerado na ETICE se deu por meio do acompanhamento do Indicador Primário, “Número da população urbana total dos principais Centros Municipais com acesso a serviço de internet banda larga” e Secundário, “Implementação do S2GPR (integração da plataforma de banco de dados do GPR do governo com os sistemas)”, e da realização dos Projetos de Assistência Técnica “Realização de workshop para discutir boas práticas de uso de uma rede de banda larga de Internet ” e “Desenvolvimento do Sistema de Avaliação dos Resultados do Programa Cinturão Digital do Ceará – CDC.”

No Indicador Primário “Número da população urbana total dos principais Centros Municipais com acesso a serviço de internet banda larga”, o Programa Cinturão Digital do Ceará – CDC forneceu a infraestrutura para universalizar o acesso a serviços digitais, visando ao desenvolvimento socioeconômico do Estado, ao empreendedorismo, ao favorecimento da modernização da gestão pública, a ampliação da prestação de serviços à população em diversas áreas e, principalmente, a criação de uma nova perspectiva de cidadania por meio da inclusão digital. Com isso, o Governo do Estado garantiu mais eficiência na administração pública estadual, propiciando melhorias às administrações municipais e proporcionando o acesso ao serviço de internet banda larga para cerca de 86%<sup>34</sup> da população urbana do Ceará, coberta com essa infraestrutura.

A ETICE, por meio do Projeto de Assistência contratou empresa especializada para o desenvolvimento de um sistema de avaliação de resultados para mensurar a contribuição da utilização do CDC para o desenvolvimento sócio econômico dos municípios e do Estado. Dessa forma, o impacto desse estudo foi o fato dele constituir em uma ferramenta de grande valor para o Governo do Ceará, na medida em que lhe proporcionou meios de medir e acompanhar os resultados de maior impacto do Programa. De maneira especial, o Sistema possibilitou a definição de um conjunto de medidas e ações que iriam ampliar tais resultados, e dessa forma, garantir o máximo de benefícios reais para a sociedade cearense.

Por fim, outro ponto de impacto positivo do SWAp foi possibilitar, por meio das reuniões realizadas mensalmente com os representantes de cada setorial envolvida, que compõe o Comitê SWAp II, o conhecimento dos projetos de várias setoriais, interagindo com os seus respectivos representantes, estimulando, desta forma, a intersetorialidade, facilitando as parcerias entre órgãos, racionalizando os recursos e agilizando as ações que exigiam transversalidade.

#### **VIII. IPECE - Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará.**

O SWAp II inclui, ainda em seu desenho inicial, a contribuição à população indígena do Estado do Ceará. Para tanto, já no início de 2008, antes mesmo do efetivo início do Projeto, foi realizada reunião na escola da comunidade indígena dos Kanindés, em Aratuba com a presença de representantes daquele grupo indígena, do Governo do Estado do Ceará e do Banco Mundial, com o objetivo de ouvir aquela comunidade, apresentar a operação e colher informações.

---

<sup>34</sup> informação populacional extraída do Censo 2000 - IBGE.

Na mesma época foi elaborado o “Marco Referencial dos Povos Indígenas do Estado do Ceará” contendo informações e achados sobre as origens, localização dos grupos indígenas, além da situação econômica e social dos povos indígenas do Ceará. O referido documento encontra-se disponível no site do IPECE<sup>35</sup>, onde se pode constatar o baixo nível de renda das populações indígenas e um percentual dos pobres superior ao da média do Estado. Ele foi então apresentado, em outubro de 2008, aos representantes de todas as comunidades indígenas do Ceará. Nessa reunião, ocorrida na Secretaria de Educação do Estado, foram colhidas as sugestões iniciais para a proposta da assistência técnica prevista no âmbito do SWAp II. A partir de metodologia interativa, as comunidades reunidas deixaram evidente o desejo de preservação de sua cultura para as gerações presentes e futuras. A partir de tais achados surgiu a proposta de elaboração de duas cartilhas, uma sobre plantas medicinais indígenas e outra sobre artesanato indígena.

O IPECE, por meio do Projeto de Assistência Técnica contratou consultoria especializada e duas cartilhas foram elaboradas com a participação indígena, intituladas *Plantas Mediciniais: Usos-saberes-sentidos*<sup>36</sup> e *Sentir-pensar-fazer: Artesanatos Indígenas no Ceará*<sup>37</sup>, as quais estão disponíveis no site do IPECE. No dia 15 de Abril de 2011, o IPECE coordenou um evento na Aldeia Indígena Jenipapo Kanindé para o lançamento das cartilhas, com a participação das Lideranças Indígenas dos Povos Tremembé de Almofala, Pitaguary, Tapeba, Kanindé, Jenipapo-Kanindé e Anacé e de representantes do Banco Mundial. Em ofício SEDUC nº 1268/2011 foi informada a entrega das cartilhas a todas as Escolas Indígenas do Ceará.

O impacto desse material foi que ele, além de preservar duas importantes tradições da cultura indígena, como da feitura e utilização das plantas medicinais e do artesanato, o conhecimento demonstrado nesse material, disseminado nas escolas indígenas do Estado, pôde proporcionar um ganho alternativo de renda, melhorando a qualidade de vida das populações indígenas de nosso Estado.

#### **IX. PGE – Procuradoria Geral do Estado.**

A Procuradoria Geral do Estado (PGE), por meio da Central de Licitações realiza os procedimentos licitatórios seja pelas Diretrizes do BIRD ou pela LEI Nº 8.666/93, em conformidade com o especificado no Plano de Aquisições. Dessa forma, o envolvimento da PGE com o Projeto SWAp está relacionado com a coordenação da realização das licitações das

---

35 vide [http://www2.ipece.ce.gov.br/SWAP/swapii/salvaguadas/marco\\_logico\\_indigenas.pdf](http://www2.ipece.ce.gov.br/SWAP/swapii/salvaguadas/marco_logico_indigenas.pdf).

36 vide [http://www2.ipece.ce.gov.br/SWAP/swapii/salvaguadas/PLANTAS\\_MEDICINAIS\\_INDIGENAS.pdf](http://www2.ipece.ce.gov.br/SWAP/swapii/salvaguadas/PLANTAS_MEDICINAIS_INDIGENAS.pdf)

32 vide [http://www2.ipece.ce.gov.br/SWAP/swapii/salvaguadas/ARTESANATOS\\_INDIGENAS\\_NO\\_CEARA.pdf](http://www2.ipece.ce.gov.br/SWAP/swapii/salvaguadas/ARTESANATOS_INDIGENAS_NO_CEARA.pdf)



contratações de assistência técnica, pelas normas do Banco Mundial. Após uma avaliação realizada pelo Banco Mundial do sistema de aquisição do Estado por meio dos Indicadores da OECD<sup>38</sup>, foi selecionado o Projeto de Assistência “Apoio a implantação de ações de melhoria relacionadas à atividade de capacitação nas Áreas de Licitação e Contratos Administrativos e Seminários na Área de Licitação”. Com esse projeto, houve a realização de 154 horas de treinamentos que disponibilizaram quatrocentos e cinquenta vagas para os servidores da Central de Licitações da Procuradoria Geral do Estado, das quais todos participaram nas áreas de interesse, num total de seis Cursos e um Seminário na área de Licitações e Contratos Administrativos de 32 horas, conforme Quadro 2.

Quadro 2: Treinamentos PGE

<b>Temas</b>	<b>Professores</b>	<b>C/H</b>
<b>Cursos na Área de Licitações e Contratos Administrativos</b>		
Curso “Licitações Públicas e Contratos Administrativos.”	Felipe Boselli	24HS
Curso “Elaboração e Análise de Planilhas de Custos e Formação de Preços nas Contratações e Negociações de Contratos e Serviços de Terceirização.”	Jerônimo Leiria	24HS
Curso “Aperfeiçoamento de Pregoeiros – Pregão Presencial e Eletrônico”.	Alexandre Cairo	16HS
Curso “Ações Judiciais e Recursos Administrativos nas Licitações Públicas”.	Felipe Boselli	24HS
Curso “Processo Administrativo para Aplicação das Penalidades da Lei Nº 8.666/93”.	Felipe Boselli	24HS
Curso “Licitações e Contratos de Obras e Serviços de Engenharia”.	André Baeta	40HS
<b>Seminário na Área de Licitações e Contratos</b>		
Sistema de Registro de Preços.	Alexandre Cairo	8HS
Dispensa e Inexigibilidade.	Paulo Sérgio Monteiro Reis	8HS
Projeto Básico e Termo de Referência.	Fabiano Andrade Lima	8HS
Licitações - Licitações e Contratos de Objetos Específicos e Outros Temas Selecionados pela Complexidade, incluindo o Rdc.	Ministro Benjamin Zymler – Presidente do TCU.	8HS

Com a economia na Contratação acima, foi possível realizar a aquisição de bens, tais como: Projetores de Multimídia, Telas Motorizadas e Monitores que são equipamentos de grande utilidade na Central de Licitações.

O referido Projeto de Assistência Técnica apoiou o indicador secundário sob responsabilidade da PGE cuja meta era reduzir o número de processos fracassados, chegando em 2011 a ser menor do que 10,5% do total de processos concluídos. O impacto das capacitações e

<sup>38</sup> Organization for Economic Cooperation and Development

desse indicador se manifesta na melhoria nos processos e no resultado das licitações para o Estado.

O IPECE, por meio da Coordenação do Projeto SWAp II, realizou mensalmente reunião com o Comitê formado por todas as Secretarias e vinculadas envolvidas no Projeto, onde foram analisados todos os indicadores primários e secundários do Projeto trazendo benefício e eficiência no acompanhamento das ações, bem como agilidade, no desenvolvimento do Projeto.

A Auditoria realizada pelo Tribunal de Contas do Estado no Projeto Swap II foi de muita importância e de grande valia, pois com os achados e recomendações encontrados puderam melhorar os novos processos: financeiro, aquisição e seleção, trazendo ainda melhor desempenho para o Projeto.

#### **X. SECITECE - Secretaria de Ciências e Tecnologia do Ceará**

O envolvimento da SECITECE com o SWAp se deu no acompanhamento de três Programas Elegíveis e de um Indicador Secundário “Número de serviços tecnológicos realizados”.

O maior impacto para a Secretaria se deu pela implantação da metodologia de acompanhamento mensal das metas, através da regra dos 30% e dos 70%. De certa forma contribuiu para que de agora em diante os gestores e planejadores no momento de definir seus orçamentos anuais, deixem para trás a velha prática de usar o orçamento como uma peça fictícia. Ou seja, seja orçado exatamente aquilo que cada instituição tenha capacidade de executar, fazendo do orçamento algo mais realístico.

#### **XI. SEDUC - Secretaria da Educação do Estado do Ceará.**

Os maiores impactos produzidos na SEDUC por meio do SWAp II foram os seis projetos de Assistência Técnica: “Avaliação do Programa E-Jovem”; “Análise do uso dos resultados dos exames a partir dos planos escolares e dos programas municipais e suas estratégias de efetivação (1ª, 2ª e 3ª etapa)”; e “Serviço de Consultoria para a Implantação de um Projeto Técnico-Pedagógico nas Escolas Profissionais do estado do Ceará (Fase I e Fase II)” . No estudo de avaliação do Projeto E-Jovem sugeriu-se um conjunto de recomendações para subsidiar as tomadas de decisões quanto ao funcionamento do Projeto. Pode-se destacar o tamanho do programa e a possibilidade de expansão futura. Neste processo de expansão, a SEDUC passou a levar em consideração a interação com o setor privado. Os limites da oferta de recursos humanos qualificados apresentam-se como grande desafio para o projeto em virtude da dispersão da rede e

base tecnológica, pois todos os elementos que compõem essa base (plataforma, equipamento e material didático) foram avaliados na sua capacidade de expansão futura com a consolidação de parcerias institucionais, com novas parcerias sendo buscadas e concretizadas.

No que se refere às assistências técnicas que trataram da “análise do uso dos resultados dos exames a partir dos planos escolares e dos programas municipais e suas estratégias de efetivação”, destacou-se a provisão para o alcance de resultados no ensino básico aprimorados, o que implica não só na disseminação e na divulgação dos resultados de avaliações de longa escala nesta área, mas também de sua análise e utilização a partir dos planos escolares e programas municipais e suas estratégias de efetivação. No primeiro Projeto de Assistência Técnica foi possível constatar relações e associações que proporcionam fortes indicativos para orientar as futuras pesquisas de campo e permitir um novo olhar do gestor público e da comunidade escolar para a importância de se analisar os resultados das avaliações e de sua apropriação para definição de políticas com foco no rendimento escolar. Na sequência, foi realizada uma nova pesquisa, cujo objetivo era relacionar a gestão escolar com os resultados do SPAECE e, finalmente, com foco em estudos de casos de reformas educacionais a partir do uso dos resultados das avaliações.

O Projeto de Assistência Técnica “Serviço de Consultoria para a Implantação de um Projeto Técnico-Pedagógico nas Escolas Profissionais do estado do Ceará – Fase I,” teve três objetivos: formação de professores, gestores e profissionais SEDUC; avaliação institucional de 21 escolas; e adaptação de dois programas de formação profissional existentes na província de Quebec/Canadá à realidade local do Ceará. O estudo permitiu o fortalecimento das ações da Educação Profissional, tendo como eixo central a criação de programas por competências para subsidiar a constituição de um currículo mínimo de formação para o mercado de trabalho. Um ponto forte foi a recomendação para criação de um sistema de acompanhamento para monitorar as escolas que participaram da adaptação e implantação dos programas por competências que foi possibilitado por um novo projeto de Assistência Técnica (Fase 2) que resultou na construção de um projeto técnico de ensino em escolas de formação profissional para melhorar a qualidade de ensino das escolas profissionais, capacitando professores, técnicos educacionais e gestores dentro de uma perspectiva de justiça e igualdade, adaptando a formação dada às necessidades do mercado de trabalho.

## **XII. SEFAZ – Secretaria da Fazenda.**

A importância do Projeto SWAp II extravasou seus benefícios fiscais e financeiros ao Estado do Ceará, pois dada sua amplitude, no que diz respeito ao controle de indicadores setoriais, permitiu aos gestores um melhor acompanhamento de suas atividades.

Esses diversos meios de controle permitiram, à área financeira da SEFAZ, uma análise mais detalhada de alguns números que mostravam o desempenho dessa Secretaria. O Saldo Fiscal mostra o comprometimento das receitas correntes com o custeio do Estado, enquanto que o acompanhamento do índice de concentração de ICMS foi necessário para não deixar o Estado dependente de determinados segmentos da economia, abrindo a possibilidade de se estimular ou não alguns segmentos da economia cearense, além de ter meios de decidir ou não pela adoção de incentivos fiscais para determinados setores e /ou mesmo atividades produtivas.

Enfim, o impacto positivo do projeto SWAp foi ampliar a competência para melhorar a qualidade da gestão pública.

## **XIII. SEPLAG - Secretaria do Planejamento e Gestão / Coordenadoria de Gestão Previdenciária (CPREV).**

Os impactos gerados pelo Projeto SWAp na Coordenadoria de Gestão Previdenciária da Secretaria do Planejamento e Gestão foram provenientes do Projeto de Assistência Técnica “Modernização do Processo de Compensação Financeira Previdenciária do Estado do Ceará” e dos resultados relativos ao Indicador Secundário: Cruzamento dos cadastros de pensões com bancos de dados federais para identificar irregularidades.

O Projeto de Assistência Técnica para a Previdência Estadual compreendeu a compensação previdenciária prevista entre o Regime Próprio de Previdência Social - RPPS do Estado do Ceará, denominado SUPSEC e o Regime Geral de Previdência Social - RGPS, gerido pelo Instituto Nacional do Seguro Social – INSS. A compensação previdenciária surgiu a partir da previsão constitucional de contagem recíproca de tempo de contribuição na administração pública e na atividade privada. Tinha como objetivo evitar que os regimes instituidores dos benefícios previdenciários fossem prejudicados financeiramente por aceitarem a averbação de tempo de contribuição de outro regime, para efeito de concessão de benefício, sem terem recebido as correspondentes contribuições previdenciárias. Dessa forma, o ônus do pagamento dos benefícios era distribuído entre cada regime, de acordo com o tempo de contribuição considerado na concessão do benefício. Para efetivar a solicitação da compensação previdenciária junto ao INSS, relativa aos benefícios concedidos pelo RPPS estadual com o

aproveitamento de tempo de RGPS, foi realizada a contratação de serviços de não consultoria para envio ao INSS de requerimentos de compensação. Em decorrência do trabalho executado pela empresa contratada até o final do SWAp, o SUPSEC recebeu do INSS, a título de compensação previdenciária, a importância de R\$ 24.051.215,17 (vinte e quatro milhões, cinquenta e um mil, duzentos e quinze reais e dezessete centavos). Observou-se que os valores pagos a empresa representou apenas 0,59% do montante recebido de R\$ 24.051.215,17 demonstrando o grande impacto positivo do projeto para o Estado do Ceará.

Já o Indicador Secundário “Cruzamento dos cadastros de pensões com bancos de dados federais para identificar irregularidades” no pagamento a pensionistas mostrou-se de suma importância para o Estado, pois monitorou o bloqueio de benefícios após a ocorrência do óbito do pensionista evitando, assim, o pagamento de valores indevidos. Ressalte-se que o tempo médio de bloqueio depende diretamente dos dados disponibilizados pelo SISOBI, onde ainda se constata algum o atraso em alguns casos no envio dos registros de óbitos pelos cartórios, o que é refletido na meta alcançada. Recebidos os dados e verificados a correspondência no Sistema de Folha de Pagamentos – SFP do Estado, o benefício é imediatamente bloqueado. Apresenta-se a seguir a quantidade de pensionistas bloqueados durante os anos do Projeto SWAp e o tempo médio de bloqueio

Quadro 3 – Resultados para o ano de 2009 - 2012

Anos	Quantidade de Pensionistas	Tempo Médio de Bloqueio (meses)
2009	164	2,75
2010	164	2,04
2011	197	1,99
2012*	107	1,55

\*Informações até junho de 2012 - Término do Projeto

#### XIV. SESA - Secretaria de Saúde do Estado do Ceará.

O Projeto SWAp trouxe oportunidade de melhoria para a organização interna da SESA, bem como para o fortalecimento das relações intersetoriais e institucionais. Essas melhorias ocorreram quando da necessidade de revisão dos processos de trabalho das Coordenadorias envolvidas no cumprimento das metas dos indicadores primários e secundários, sendo instituídos Grupos de Trabalho com profissionais das várias coordenadorias, viabilizando a circulação de informação de maneira mais ágil e o maior envolvimento dos técnicos na execução de suas atividades.

O primeiro impacto se deu em termos de mudança no modo de trabalho na organização, pois o trabalho operacional deixou de ser isolado, passando a ser integrado. Essa nova forma proporcionou uma circulação mais ágil dos trabalhos nos departamentos, viabilizando uma melhor execução das atividades.

O segundo impacto gerado foi o fortalecimento das relações intersetoriais, visto que a participação da SESA no Comitê SWAp possibilitou o conhecimento e discussão das propostas políticas de todos os setores do Governo envolvidos no Projeto, de maneira sistemática e propiciou a constituição de Grupos de Trabalho para ampliação e aprofundamento dos assuntos de interesse dos vários setores como, por exemplo, o gerenciamento de resíduos sólidos de serviços de saúde e a qualidade da água para consumo humano.

O terceiro impacto gerado se deu no âmbito da melhoria da qualidade dos Serviços de Atenção Básica, proposta pelo Projeto, que possibilitou o envolvimento dos municípios através da Associação dos Municípios e Prefeitos do Estado do Ceará - APRECE na obtenção de recursos do Tesouro do Estado para investimento nessa área.

Merece destaque, ainda, o impacto provocado na Atenção Especializada, com a implantação do sistema de custo nos hospitais-pólo selecionados e a vigilância das condições operacionais dos mesmos, através da concessão de Alvará Sanitário e a iniciativa de certificação de um hospital junto a Organização Nacional de Acreditação - ONA, que foram iniciativas que motivaram o estabelecimento de um processo de organização voltado para a qualidade do atendimento prestado na área hospitalar.

De maneira geral, pode-se afirmar que uma das contribuições mais importantes desse Projeto para o Setor Saúde foi a introdução de um novo modelo de planejamento centrado em resultados, gerando ganhos na inovação dos processos de trabalho interno da SESA.

#### **XV. TCE – Tribunal de Contas do Estado.**

O impacto produzido no TCE por meio do Projeto SWAp se deu na modernização administrativa do Tribunal. Primeiramente, as ações advindas do Projeto trouxeram impactos positivos para a instituição, no que concerne ao aperfeiçoamento de suas atividades finalísticas, no campo de controle externo da Administração Pública, bem como de suas atividades - meio, de suporte administrativo. Os recursos financiados pelo Banco Mundial no âmbito do SWAp II contribuíram para o desenvolvimento de dois importantes projetos no Tribunal: Projeto de Estruturação da Área de Auditoria de Tecnologia da Informação e Digitalização de Processos.

O TCE contratou consultoria especializada na área de auditoria de Tecnologia da Informática para a estruturação dos processos da sua Comissão de Auditoria de TI, bem como capacitação de seus integrantes. A Comissão de Auditoria de Tecnologia da Informação é uma área que tem como missão contribuir para a efetiva governança de Tecnologia da Informação na Administração Pública Estadual exercendo o controle externo por meio de fiscalizações e outras iniciativas em benefício da sociedade. O impacto causado na área de auditoria de TI do TCE contemplou: a realização de capacitações em auditoria e governança de TI, compreendendo treinamento aprofundado nas normas, padrões e melhores práticas pertinentes a estas áreas; o desenvolvimento de planos, métodos e técnicas de auditoria de TI para serem utilizados pela Comissão Especial de Auditoria de TI do TCE /CE na execução de seus trabalhos de fiscalização. Além disso, dentro do escopo da consultoria todos os membros obtiveram a certificação “Auditor Líder em Sistema de gestão de Segurança da Informação ISSO/IEC27001. Tudo isso deu um grande salto de qualidade a partir dos trabalhos de consultoria, devendo ter repercussão inclusive nos processos de governança de TI da Administração Pública Estadual como um todo.

Outro impacto significativo causado foi a Assistência Técnica no projeto de digitalização de processos e documentos, componente do programa “TCE 100% Digital”, que prevê a virtualização gradual de todos os documentos em papel hoje manuseados no Tribunal. O programa foi dividido em diversos projetos, sendo um deles o de digitalização de processos, financiado, em parte, pelo Banco Mundial e compra de equipamentos. Com o objetivo de aperfeiçoar o desempenho de sua missão institucional, o TCE/CE buscou agilizar os processos que tramitam internamente na Corte de Contas e para isso o projeto de digitalização de processos foi de fundamental relevância para a implantação do Processo Eletrônico, que trouxe como principais benefícios ao TCE, a celeridade na tramitação, maior acessibilidade das informações, transparência, mais segurança e economia de espaço e papel, proporcionando, enfim, a modernização do Tribunal. Esperou-se dar mais tempestividade aos seus atos, dando uma resposta mais rápida às demandas de seus jurisdicionados, das instituições com as quais se relaciona e, em última análise, da sociedade. A agilização dos processos pressupunha, além de uma racionalização, a informatização dos mesmos, inclusive com a substituição de documentos em papel por documentos em meio eletrônico. Dessa forma, os processos passarão a tramitar na forma exclusivamente eletrônica, desde o recebimento, passando pela instrução e relatoria, até a decisão pelos conselheiros.

Além disso, ao propiciar a concessão do papel de Auditor Externo do Projeto pelo Banco Mundial ao TCE, o SWAp contribuiu para o aperfeiçoamento de suas atividades de controle ao exigir a adoção de normas internacionais de auditoria na realização dos trabalhos, favorecendo que o Tribunal fosse alçado ao patamar de referência nacional no que se refere à experiência com auditoria de projetos financiados por organismos internacionais.

## **9. NOVA PROPOSTA: PROGRAMA PARA RESULTADOS (P4R)**

Devido aos resultados exitosos nos Projetos SWAp I e II e ao bom relacionamento com o Banco Mundial, prepara-se uma terceira operação de crédito tendo como base o foco em resultados, com previsão de assinatura em 2013, para apoiar o *Projeto de Apoio ao Crescimento Econômico com Redução das Desigualdades e Sustentabilidade Ambiental do Estado do Ceará*. Inicialmente pensou-se em um SWAp III, dentro da mesma linha de atuação dos anteriores. No entanto, após a apresentação pelo Banco Mundial da nova modalidade de Empréstimo, *Program for Results*<sup>39</sup> (P4R), o Governo optou pelo P4R. Essa apresentação ocorreu durante um *Workshop* no Palácio do Governo sobre os temas do Projeto (*Gestão Pública, Crescimento Econômico, Redução das Desigualdades e Sustentabilidade Ambiental*) nos dias 24 e 25 de Maio de 2012<sup>40</sup>. A principal diferença entre as operações SWAPs e o P4R é que aquelas apoiavam programas de despesas elegíveis enquanto o P4R irá apoiar programas (despesas não elegíveis) com atividades organizadas em torno de "macro-funções", dentro dos temas do projeto, de modo a propiciar a coordenação entre secretarias participantes e direcionar os esforços públicos para um objetivo comum. Os Indicadores de Desembolso do P4R serão destinados a incentivar a colaboração entre órgãos públicos e a busca de resultados. A lógica é que o apoio financeiro do P4R Ceará só se justifica se esses indicadores apresentarem claros resultados a serem repassados aos cidadãos cearenses. Portanto, os resultados devem ser passíveis de monitoramento e avaliação, pelo próprio Governo e pela sociedade.

## **10. CONSIDERAÇÕES GERAIS**

O sucesso do Projeto SWAp II se deu pela consecução dos seus objetivos de ampliar e consolidar os avanços sociais e a modernização institucional do Estado do Ceará. A medida de avaliação do atendimento dos mesmos ocorreu durante toda implementação do Projeto, por meio do acompanhamento do progresso dos Indicadores na direção esperada, ajudados pela execução

---

39 Programa para Resultados

40 Vide link: <http://www.ipece.ce.gov.br/arquivos/workshop-banco-mundial>



anual dos dez principais programas de investimentos do governo e da realização dos Projetos de Assistência Técnica e, por fim, pelo cumprimento das metas estabelecidas que resultaram no desembolso aos cofres públicos do valor de R\$ 437.964.215,35.

No entanto, tão importante quanto os recursos que advieram do empréstimo foi o aprendizado adquirido, disseminado e inserido em termos de fortalecimento institucional do Estado do Ceará. A maior contribuição do Projeto pode ser resumida no trabalho conjunto de diversos órgãos para um objetivo comum que elevou a importância da Gestão por Resultados na correção de rumos e melhoria da atuação da Gestão Pública Estadual.

O alcance dessas metas aconteceu fundamentalmente pelo compromisso de todos profissionais envolvidos, desde os Gerentes do Projeto e Especialistas do Banco Mundial, passando pelos Coordenadores do Projeto no Estado e os Secretários da SEPLAG e do COGERF, pelos Técnicos da UGP e da SEPLAG, e pelos representantes do Comitê, Secretários e Técnicos dos órgãos envolvidos.

Por fim, conclui-se que participar do SWAp foi uma experiência inusitada para o Estado e acredita-se que o próximo *Projeto de Apoio ao Crescimento Econômico com Redução das Desigualdades e Sustentabilidade Ambiental do Estado do Ceará* em negociação com o Banco Mundial sob um novo instrumento - Programa para Resultados (P4R) - irá continuar apoiando a trajetória do Ceará de superação das persistentes desigualdades sociais e econômicas, com a formulação de políticas públicas que promovam resultados positivos na qualidade de vida da população cearense.

## Apêndice I

ACOMPANHAMENTO DOS INDICADORES PRIMÁRIOS SWAP II - 2009 - 2011									
Setor	Órgão	Indicador Primário	2009		2010		2011		
			Meta	Realizado	Meta	Realizado	Meta	Realizado	
Setor Público	SEFAZ	1. O saldo fiscal corrente do Estado (Receita Corrente menos Despesas Correntes).	1.146 milhões	1.245 milhões	1.219 milhões	1.297,3 milhões	R\$ 1.293 milhões	1.882,18 milhões	
		2. Índice Herfindahl de arrecadação de ICMS usando 4 setores (indústria, varejo, serviços públicos – energia & combustíveis e comunicação).	≤0,35	0,29	≤0,35	0,297766	≤0,35	0,297695	
	SEPLAG	3. Número de Secretarias Setoriais com relatórios anuais de desempenho validados pela SEPLAG e pelo COGERF e colocados na página eletrônica da SEPLAG.	8	8	11	11	15	15	
		4. Número de “Relatórios Produtos - Resultados” (RPR) validados pelo COGERF e colocados na página eletrônica da SEPLAG.	3	3	5	5	7	7	
Educação	SEDUC	5. Resultados das avaliações externas dos alunos do 2º, 5º, 9º e 12º anos processados e publicizados em nível de cada escola pública do Estado, juntamente com relatório de melhores práticas.	90%	100%	≥90%	100%	90%	100%	
		6.a Percentual de municípios do Estado do Ceará com gerente designado para o programa de alfabetização de crianças: “Alfabetização na Idade Certa”.	70%	100%	75%	100%	80%	100%	
		6.b Percentual de municípios do Estado do Ceará com material didático para o programa “Alfabetização na Idade Certa” entregue às escolas.	70%	100%	≥75%	100%	80%	100%	
		6.c Percentual de gerentes do programa “Alfabetização na Idade Certa” remunerados pelo Estado.	40%	100%	50%	100%	60%	100%	
Saúde	SESA	7a. Percentual de Equipes de PSF/AB classificadas no sistema de classificação de qualidade do AMQ.	20%	7,75%	25%	55,30%	30%	76,40%	
		7b. Percentual de Equipes de PSF/AB classificadas num ano anterior que melhoram sua classificação de qualidade do AMQ.	-	-	25%	87,5%	30%	30,70%	
		8. Número de hospitais públicos e particulares no Estado licenciados de acordo com a Lei no 6.437/1977.	8	12	10	13	12	13	
		8.b Número de hospitais com certificação de qualidade ONA.	-	-	-	-	≥1	-	
		9. Número dos hospitais públicos e particulares no Estado (hospitais pólo) com sistemas padronizados de contabilidade de custos e que remetem relatórios anuais de custos a SESA.	10	0	15	0	15	15	
Água & Saneamento	SRH	10. Percentual de faturamento da Água Bruta distribuída a usuários industriais, agrícolas e de aquicultura.	18%	21,04%	≥27%	36%	37%	39%	
	CAGECE	11.a Número de ligações urbanas de água.	144.062	198.708	198.708	256.362	275.122	315.803	
		11.b Número de ligações de esgotos.	56.200	88.717	88.717	116.247	124.775	139.845	
		12. Percentual de perda de água.	≤28,7%	25,49%	≤27%	25,54%	≤27% <sup>1</sup>	26,08%	
Negócios & Inovação	ETICE	13. Número da população urbana total dos principais centros municipais com acesso a serviço de Internet banda larga.	3.033.000	3.089.021	3.311.300	4.177.839	4.365.700	4.387.816	
	SEFAZ	14. Percentual de registros empresariais no CGF (Cadastro Geral da Fazenda) concluídos dentro de 72 horas.	24%	29,39%	≥29%	67,23%	≥35%	80,00%	

(1) Redução da meta aprovada pelo BM em 16.11.11, de 28,20% para 27%.

## Apêndice II

ACOMPANHAMENTO DOS INDICADORES SECUNDÁRIOS DA OPERAÇÃO SWAP II - 2009 - 2011								
Setor	Órgão	Indicador Secundário	2009		2010		2011	
			Meta	Realizado	Meta	Realizado	Meta	Realizado
Setor Público	SEFAZ	1. Eficácia da Cobrança Administrativa do Crédito Tributário. <sup>1</sup>	-	-	≤10%	1,84%	≤ 10%	3,26% <sup>4</sup>
	SEPLAG	2. Informações sobre GPR refletidas na apresentação do orçamento anual e no Discurso anual do Governador na Assembléia.	2	2	2	2	2	2
		3. Cruzamento dos cadastros de pensões com bancos de dados federais para identificar irregularidades.	≤ 3 meses	2,77	≤ 3 meses	2,65	≤ 3 meses	1,24
	PGE	4. Percentual processos de licitação fracassados antes da assinatura do contrato reduzidos. <sup>2</sup>	-	-	≤ 15%	10,86%	≤ 10,5%	9,76%
Educação	SEDOC	5. Avaliação da implementação municipal do programa "Alfabetização da Idade Certa".	1	1	-	-	1	1
		6. Obtenção da alfabetização na 2ª série.	56%	56%	68%	70,70%	80%	81,40%
Saúde	SESA	7. População atendida pelas visitas das Equipes da Saúde da Família. <sup>3</sup>	6.322.087	6.671.303	6.394.791	6.413.831	6.468.331	7.028.280
		8. Relatórios semestrais do "Grupo da Água" para combater a diarreia infantil que leva à internação.	2	2	2	2	2	2
		9. Coleta sistemática e relato do peso/altura dos bebês.	55%	56%	60%	73,40%	60%	70,13%
Água & Saneamento	CAGECE	10. Margem do EBTIDA da CAGECE.	28,50%	25,51%	29%	29,75%	22,72% <sup>5</sup>	25,75%
	ARCE	11. Índice de conformidade da qualidade da água distribuída pela CAGECE (pela ARCE).	60%	20%	70%	13,33%	58%	20,34%
Negócios & Inovação	ETICE	12. Implementação do S2GPR (integração da plataforma de banco de dados do GPR do governo com os sistemas).	-	-	2	2	3	3
	SECTECE	13. Número de serviços tecnológicos realizados. <sup>6</sup>	2.673	4.290	44.935	48.493	47.181	43.655
Meio Ambiente	CONPAM	14. Redução do número médio de dias para emissão de licenças ambientais pelo Estado.	-	-	10%	19,13%	≥ 20%	20,80%

(1) Resultado referente ao último quadrimestre de 2010, sem linha de base.

(2) O Indicador anterior - *Número de Contratações de empresa para realização de Cursos na área de Licitações e de Técnicas de Auditoria Preventiva* foi modificado a partir da Missão do Banco Mundial em novembro de 2010. O valor de 15% foi considerado como meta para 2010 pois foi o valor da base para a redução de 30% para 2011 - a informação foi corrigida em outubro 2011. O valor 10,86 foi calculado somente para o mês de dezembro 2010.

(3) Posição referente a outubro de 2010. Dados fornecidos por 168 municípios.

(4) Posição referente a março, abril, maio, junho e julho de 2011

(5) Meta reduzida em 16.11.11 com aprovação do Banco Mundial.

(6) O indicador de 2009 era *Número de contratos de parceria e/ou prestação de serviços entre a NUTEC e firmas privadas* e foi modificado pela Missão do Banco Mundial em Dezembro 2009.

Legenda:

Probabilidade alta de atingir a meta



Probabilidade intermediária de atingir a meta



Probabilidade baixa de atingir a meta



### Apêndice III

#### Acompanhamento de Despesas dos Programas Elegíveis Ano de 2009 - REGRA 70% (\*)

Cód. Programa / Descrição PROGRAMA	Orçamento 2009 R\$1	Realizado 2009 R\$1	Realizado/Previsto (%)	Farol
033 Ceará Digital	7.411.547	993.133	13,4%	
041 Padrões Básicos de Funcionamento das Unidades de Ensino	113.754.583	154.654.338	136,0%	
048 Qualidade da Educação Básica	6.511.327	7.298.708	112,1%	
058 Cooperação Estado e Município	684.567.352	667.502.146	97,5%	
194 Fortalecimento da Educação Superior e da Educação Profissional	55.423.400	51.592.682	93,1%	
196 Inovação Tecnológica, Pesquisa e Desenvolvimento Científico	17.138.822	11.667.295	68,1%	
535 Fortalecimento da Atenção à Saúde nos Níveis Secundário e Terciário	173.555.782	164.292.640	94,7%	
536 Fortalecimento da Atenção Primária à Saúde	10.765.155	12.479.564	115,9%	
554 Gestão do Trabalho e Educação em Saúde	5.187.000	7.651.490	147,5%	
711 Saneamento Ambiental do Ceará	11.112.492	29.018.735	261,1%	
<b>TOTAL</b>	<b>1.085.427.460</b>	<b>1.107.150.730</b>	<b>102,0%</b>	

(\*) Revisado em 22/06/10

#### Acompanhamento de Despesas dos Programas Elegíveis - Ano de 2010 REGRA 70%

Setorial	Cód. Programa / Descrição PROGRAMA	Orçamento 2010 Jan - Dez (a)	Realizado até 31/12/10 (c)	Realizado/Previsto (%) (c)/(a)	Farol
CIDADES	711 Saneamento Ambiental do Ceará	R\$ 13.194.024,00	R\$ 18.073.114,08	136,98%	
SECITECE	033 Ceará Digital	R\$ 5.748.300,00	R\$ 4.696.116,83	81,70%	
SECITECE	194 Fortalecimento da Educação Superior e da Educação Profissional	R\$ 9.515.760,00	R\$ 10.377.788,11	109,06%	
SECITECE	196 Inovação Tecnológica, Pesquisa e Desenvolvimento Científico	R\$ 813.432,00	R\$ 2.780.336,73	341,80%	
SEDUC	041 Padrões Básicos de Funcionamento das Unidades de Ensino	R\$ 91.470.768,00	R\$ 103.525.149,78	113,18%	
SEDUC	048 Qualidade da Educação Básica	R\$ 8.390.268,00	R\$ 7.556.190,73	90,06%	
SEDUC	058 Cooperação Estado e Município	R\$ 602.947.092,00	R\$ 1.032.123.115,02	171,18%	
SESA	535 Fortalecimento da Atenção à Saúde nos Níveis Secundário e Terciário	R\$ 162.948.876,00	R\$ 222.350.679,83	136,45%	
SESA	536 Fortalecimento da Atenção Primária à Saúde	R\$ 1.241.496,00	R\$ 25.656.422,13	2066,57%	
SESA	554 Gestão do Trabalho e Educação em Saúde	R\$ 18.636.120,00	R\$ 0,00	0,00%	
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 914.906.136,00</b>	<b>R\$ 1.427.138.913,24</b>		
<b>Valor Limite do Desembolso [70% * TOTAL]</b>		<b>R\$ 640.434.295,20</b>			

Posição em: 31-dez-10

#### Acompanhamento de Despesas dos Programas Elegíveis - Ano de 2011 Regra dos 70%

R\$ 1

Setorial	Cód. Programa / Descrição PROGRAMA	Orçamento 2011 Jan - Dez (a)	Realizado (b)	Realizado/Previsto (%) (b)/(a)	Farol
SECITECE	033 Ceará Digital	3.268.447	2.301.457	70,41%	
SEDUC	041 Padrões Básicos de Funcionamento das Unidades de Ensino	162.534.432	120.094.079	73,89%	
SEDUC	048 Qualidade da Educação Básica	23.826.799	23.591.100	99,01%	
SEDUC	058 Cooperação Estado e Município	975.497.717	1.183.291.385	121,30%	
SECITECE	194 Formação de Recursos Humanos para o Desenvolvimento	12.166.208	8.692.369	71,45%	
SECITECE	196 Inovação Tecnológica, Pesquisa e Desenvolvimento Científico	2.835.100	2.335.479	82,38%	
SESA	535 Fortalecimento da Atenção à Saúde nos Níveis Secundário e Terciário	194.927.906	221.277.449	113,52%	
SESA	536 Fortalecimento da Atenção Primária à Saúde	19.151.625	15.059.134	78,63%	
SESA	554 Gestão do Trabalho e Educação em Saúde	3.477.726	4.676.128	134,46%	
CIDADES	711 Saneamento Ambiental do Ceará	34.191.184	27.015.295	79,01%	
<b>TOTAL</b>		<b>1.431.877.144</b>	<b>1.608.333.877</b>		
<b>Valor Limite do Desembolso [70% * TOTAL]</b>		<b>1.002.314.001</b>			

Atualizado em: 20-set-12

#### Notas:

1 O Programa 033 - Ceará Digital corresponde ao Programa 070 - Ciência, Tecnologia e Inovação em 2012 e sua execução foi aprovada pelo Banco Mundial para ser considerada até 30/09/12. Posição em 20/09/12.

2 O Programa 048 - Qualidade da Educação Básica corresponde ao Programa 073 - Organização e Gestão da Educação Básica em 2012 e sua execução foi aprovada pelo Banco Mundial para ser considerada até 31/03/12.

3 O Programa 196 - Inovação Tecnológica, Pesquisa e Desenvolvimento Científico corresponde ao Programa 070 - Ciência Tecnologia e Inovação em 2012 e sua execução foi aprovada pelo Banco Mundial para ser considerada até 31/05/12.

## Apêndice IV

Acompanhamento dos Projetos de Assistência Técnica									
Nº Projeto	Órgão	Nome do Projeto	Responsável	Método de Aquisição	Valor total do contrato US\$	Valor total do contrato R\$	Valores Totais Pagos 2009-2012		Valores a serem transferidos para Categoria I
							US\$	R\$	
1	ARCE	Elaboração de manual de indicadores de performance para o setor de saneamento.	Alexandre Caetano da Silva	EMPRESA DE CONSULTORIA	119.417,08	199.832,54	119.417,08	199.832,54	
2	CGE	Capacitação em Mapeamento, Gestão e Auditoria de Processos com foco em Risco (no âmbito do Gov Est).	Marconi Lemos	EMPRESA DE CONSULTORIA	147.337,73	301.895,00	147.337,73	301.895,00	
3	CGE	Aperfeiçoamento do Portal da Transparência do Governo do Estado do Ceará.	Marconi Lemos	EMPRESA DE CONSULTORIA	119.516,77	195.000,00	119.516,77	195.000,00	
4	CIDADES	Avaliação de sistemas de abastecimento de água com problemas de qualidade.	Tércia Pinheiro	EMPRESA DE CONSULTORIA	92.998,03	183.673,47	92.998,03	183.673,46	
5	CONPAM	Fortalecimento da capacidade de coordenação de uma política estadual de meio ambiente.	Maria Dias	EMPRESA DE CONSULTORIA	39.676,30	72.929,00	39.676,30	72.929,00	
6	CONPAM	Estudo visando a integração da Gestão de Resíduos de Serviços de Saúde com a Política Estadual de Resíduos Sólidos	Maria Dias	EMPRESA DE CONSULTORIA	106.814,31	216.000,00	106.814,31	216.000,00	
7	ETICE	Realização de workshop para discutir boas práticas de uso de uma rede de banda larga de Internet	Denise Olsen	SERVIÇO DE NÃO CONSULTORIA	32.715,85	60.135,00	32.715,85	60.135,00	
8	ETICE	Desenvolvimento de Sistema de Avaliação de Resultados do Cinturão Digital do Ceará (*)	João Carlos Wanderley	EMPRESA DE CONSULTORIA	45.597,16	89.250,00	45.597,16	89.250,00	
9	IPECE	Contratação de Consultor individual para elaboração de dois livros didático-pedagógicos destinados às escolas indígenas do Ceará.	Eveline Carvalho	CONSULTORES INDIVIDUAIS	26.113,92	48.000,00	26.113,92	48.000,00	
					5.222,78	9.600,00	5.222,78	9.600,00	
10	IPECE	Contratação de serviços para realização de evento com lideranças indígenas para apresentação dos livros didáticos resultado da consultoria.	Eveline Carvalho	SERVIÇOS DE NÃO CONSULTORIA	1.240,41	2.280,00	1.240,41	2.280,00	
11	IPECE	Contratação de serviços gráficos para a impressão de duas publicações dos livros didáticos voltado ao indígena.	Eveline Carvalho	SERVIÇOS DE NÃO CONSULTORIA	1.243,13	2.285,00	1.243,13	2.285,00	
12	IPECE	Suporte para funcionamento da UGP Projeto SWAP II (Apoio à coordenação do Projeto nas atividades de gerenciamento previstas no Acordo de Empréstimo) Parte A.	Cristina Medeiros	CONSULTORIA INDIVIDUAL	167.789,57	298.620,00	167.789,57	298.620,00	
	IPECE	Suporte para funcionamento da UGP Projeto SWAP II (Apoio à coordenação do Projeto nas atividades de gerenciamento previstas no Acordo de Empréstimo) Parte A - ADITIVO	Cristina Medeiros	CONSULTORIA INDIVIDUAL	13.357,41	27.000,00	0,00	0,00	27.000,00
	IPECE	Suporte para funcionamento da UGP Projeto SWAP II. (Apoio à coordenação do Projeto nas atividades de gerenciamento previstas no Acordo de Empréstimo). Aquisição de material de TI para as novas instalações do projeto SWAp. Parte B.	Mário Aragão	BENS	6.480,84	13.100,04	0,00	0,00	13.100,04
	IPECE	Suporte para funcionamento da UGP - Aquisição de material de mobiliário para as novas instalações do projeto SWAp - Parte C.	Débora Mariano	BENS	77.111,96	155.870,26	77.111,96	155.870,26	
13	IPECE	Elaboração de três Relatórios Produto-Resultado - RPR.	Leandro Oliveira	CONSULTORES INDIVIDUAIS	14.961,10	27.500,00	14.961,10	27.500,00	
					2.992,22	5.500,00	2.992,22	5.500,00	
14	PGE	Apoio à implantação de ações relacionadas aos indicadores OECD - Contratação de Empresa para Capacitação nas Áreas de Licitação, Administrativa e de Auditoria Preventiva	Fernando Grangeiro	EMPRESA DE CONSULTORIA	146.290,87	299.750,00	146.290,87	299.750,00	
15	PGE	Apoio à implantação de ações relacionadas aos indicadores OECD - Aquisição de equipamentos.	Fernando Grangeiro	BENS	22.134,86	9.540,00	22.134,86	9.540,00	
						26.100,00		26.100,00	
16	SEDUC	Avaliação do Programa E-Jovem.	Maria Eneida Machado Maia	EMPRESAS DE CONSULTORIA	72.901,37	134.000,00	72.901,37	134.000,00	
17	SEDUC	Análise do uso dos resultados dos exames a partir dos planos escolares e dos programas municipais e suas estratégias de efetivação (1ª etapa).	Maria Eneida e Kennedy	EMPRESAS DE CONSULTORIA	35.362,60	65.000,00	35.362,60	65.000,00	
	SEDUC	Análise do uso dos resultados dos exames a partir dos planos escolares e dos programas municipais e suas estratégias de efetivação (2ª etapa)	Betânia e Ana Garcia	EMPRESA DE CONSULTORIA	36.849,37	59.000,00	36.849,37	59.000,00	
18	SEDUC	Serviço de Consultoria para Fase 1 da Implantação de um Projeto Técnico-pedagógico nas Escolas Profissionais do estado do Ceará.	Maria Eneida e Kennedy	EMPRESAS DE CONSULTORIA	86.898,16	158.625,00	86.898,16	158.625,00	
19	SEDUC	Serviço de Consultoria para Fase 2 da Implantação de um Projeto Técnico-pedagógico nas Escolas Profissionais do Estado do Ceará	Betânia e Ana Garcia	EMPRESA DE CONSULTORIA	169.151,47	311.460,00	169.151,47	311.460,00	
20	SEDUC	Análise do uso dos resultados das avaliações externas a partir dos planos escolares e dos programas municipais e suas estratégias de efetivação (2012 - 3ª etapa)	Betânia e Ana Garcia	EMPRESA DE CONSULTORIA	127.541,03	253.608,72	127.541,03	253.608,72	
21	SEFAZ	Aquisição de Notebooks como parte da Solução Tecnológica do Projeto da Auditoria Eletrônica.	Rejane Muniz	BENS	217.626,83	439.900,00	0,00	0,00	439.900,00
22	SEPLAG	Modernização do Processo de Compensação Financeira Previdenciária no Estado do Ceará	Sergio Lage e Fernanda Salles	EMPRESA DE NÃO CONSULTORIA	82.780,40	141.636,00	82.780,40	141.636,00	
		Modernização do Processo de Compensação Financeira Previdenciária no Estado do Ceará - valor a ser transferido saldo contrato	Sergio Lage e Fernanda Salles	EMPRESA DE NÃO CONSULTORIA	18.088,90	36.564,00	0,00	0,00	36.564,00
23	SEPLAG	Capacitação de servidores envolvidos nos processos de compras	Ana Portela e Soraya Quixadá	EMPRESA DE CONSULTORIA	88.059,96	178.000,00	88.059,96	178.000,00	
24	SEPLAG	Realização de uma ampla campanha de divulgação do sistema de aquisição do governo a sociedade em geral e as entidades representativas das empresas	Ana Portela e Soraya Quixadá	EMPRESA DE NÃO CONSULTORIA	101.933,36	176.000,00	101.933,36	176.000,00	
25	SEPLAG	Desenvolvimento de solução informatizada para Monitoramento da Cooperação Técnico-Financeira do Estado do Ceará. (I)	Mario Fracalossi	EMPRESA DE CONSULTORIA	99.588,92	158.149,41	99.588,92	158.149,41	
26	SESA	Apoio para implantação de sistemas de custos nos hospitais-pólo - Estratégia de Capacitação e disseminação do uso do software.	Vera Coelho	EMPRESAS DE CONSULTORIA	93.759,90	148.000,00	93.759,90	148.000,00	
27	SESA	Apoio para implantação de sistemas de custos nos hospitais-pólo - Validação da Metodologia.	Vera Coelho	CONSULTORIA INDIVIDUAL 1	28.888,53	53.100,00	28.888,53	53.100,00	
28	SESA	Apoio para implantação de sistemas de custos nos hospitais-pólo - Definições e ajustes no modelo de absorção.	Vera Coelho	CONSULTORIA INDIVIDUAL 2	56.046,12	90.000,00	56.046,12	90.000,00	
29	SESA	Apoio à implantação e expansão do sistema AMQ junto às unidades do PSF - Compra de Equipamentos de informática para habilitar as CRES.	Vera Coelho	BENS	141.800,66	234.829,44	141.800,66	234.829,44	

Acompanhamento dos Projetos de Assistência Técnica									
Nº Projeto	Órgão	Nome do Projeto	Responsível	Método de Aquisição	Valor total do contrato US\$	Valor total do contrato R\$	Valores Totais Pagos 2009-2012		Valores a serem transferidos para Categoria I
							US\$	R\$	
30	SESA	Apoio para implantação de sistemas de custos nos hospitais-pólo - Aquisição de equipamentos de computação e informação.	Vera Coelho	BENS	234.162,48	391.847,50	234.162,48	391.847,50	
	SESA	Apoio para implantação de sistemas de custos nos hospitais-pólo - Aquisição de equipamentos de computação e informação ( switch).	Vera Coelho	BENS	72.967,98	115.179,95	72.967,98	115.179,95	
	SESA	Apoio para implantação de sistemas de custos nos hospitais-pólo - Aquisição de equipamentos de computação e informação (servidor).	Vera Coelho	BENS	75.064,90	118.489,95	75.064,90	118.489,95	
	SESA	Apoio para implantação de sistemas de custos nos hospitais-pólo - Aquisição de equipamentos de computação e informação (no break e rádio).	Vera Coelho	BENS	28.864,62	45.562,80	28.864,62	45.562,80	
31	TCE	Fortalecimento Institucional do TCE – Contratação de Soluções Integradas de Gerenciamento Eletrônico de Documentos e Informações do Tribunal de Contas do Estado do Ceará (Programa TCE 100% Digital). Parte A - Digitalização	Giovanna Adjafre	SERVIÇOS DE NÃO CONSULTORIA	54.003,93	85.245,21	54.003,93	85.245,21	
	TCE	Fortalecimento Institucional do TCE – Contratação de Soluções Integradas de Gerenciamento Eletrônico de Documentos e Informações do Tribunal de Contas do Estado do Ceará (Programa TCE 100% Digital). Aquisição Storage - Parte B.	Giovanna Adjafre	BENS	209.898,29	380.300,00	209.898,29	380.300,00	
	TCE	Fortalecimento Institucional do TCE – Programa TCE 100% Digital - Aquisição 60 monitores - Parte C.	Giovanna Adjafre	BENS	9.275,98	18.750,00	0,00	0,00	18.750,00
32	TCE	Contratação de empresa para realização de consultoria em auditoria de tecnologia da informação Parte A - Curso	Giovanna Adjafre	EMPRESAS DE CONSULTORIA	65.724,39	107.100,00	65.724,39	107.100,00	
	TCE	Contratação de empresa para realização de consultoria em auditoria de tecnologia da informação - Parte B - Inscrição, passagens e diárias.	Giovanna Adjafre	SERVIÇOS DE NÃO CONSULTORIA	6.161,29	9.725,59	6.161,29	9.725,59	
Total					3.402.413,74	6.153.933,88	3.137.583,78	5.618.619,83	-
Fundo de Contingência a ser transferidos para desembolso na Categoria I					267.586,31	540.885,59	267.586,31	-	-
Valor dos projetos a serem transferidos para desembolso na Categoria I					-	-	264.829,96	-	535.314,04
TOTAL					3.670.000,05	6.153.933,88	3.670.000,05	5.618.619,83	535.314,04