

POLÍTICA

E GESTÃO ESTRATÉGICA

27 DE NOVEMBRO DE 2030 | QUARTA-FEIRA

DIVERSIFICAÇÃO

A ESTRATÉGIA DO CERRADO

A experiência goiana: como uma economia baseada em commodities proporcionou um salto de progresso e expressiva melhoria na qualidade de vida

MAPA ESTRATÉGICO

Confira aqui a estratégia para o Estado de Goiás

PROGRAMAS ESTRUTURANTES

Projetos que orientaram o desenvolvimento

POLÍTICA

E GESTÃO ESTRATÉGICA

EXPEDIENTE

Publicação: Projeto para implementação do Núcleo de Inteligência e Prospectiva Estratégica (NIPE) e elaboração do Plano Estratégico de Longo Prazo - "Plano Goiás 2030".

Coordenação: Secretaria da Fazenda do Estado de Goiás.

Execução: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento do Estado de Goiás.

Financiamento: Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), por intermédio do Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal (PNAGE).

Secretário do Planejamento e Desenvolvimento:

Oton Nascimento Júnior

Secretário da Fazenda: Célio Campos de Freitas Júnior

Coordenadora do Comitê de Inteligência e Prospectiva

(NIPE e Consultoria): Sulamita Aquino Porto Mello e Cunha

Representantes do PNAGE na SEPLAN:

Rubia Erika Prado Cardoso

Cláudia Cristina Borges de Souza

Consultoria:

SAGRES – Política e Gestão Estratégica Aplicadas (líder do consórcio)

Menthor Consult.

Marvel Consulting.

SLA Consultoria em Estratégia.

Coordenador Geral: Mário Giussepp Santezzi Bertotelli

Andreuzza

Coordenador de Prospectiva: Raul José de Abreu Sturari

Coordenador de Inteligência: Fernando do Carmo

Fernandes

Consultores:

Paulo Fernando Pinto Barcellos

Maria Verônica Korilio Campos

André Luis Garcia Barreto

Geraldo Valim Peluzio

Núcleo de Inteligência e Prospectiva Estratégicas (NIPE):

Lucelena Fátima Melo – Coordenadora

Caio Almeida do Amaral

Evânia Vieira da Costa

Fernanda Silva Guimarães

João de Castro Torres

Luiz José de Oliveira Júnior

Ronaldo França da Silva

Unidade de Coordenação Estadual do PNAGE (UCE/GO):

Janine Almeida Silva Zaiden

Roberta Rodrigues Costa

Jornalista responsável: Mariza Santana (Reg. GO 00691JP)

Design Gráfico: Inédita Propaganda Ltda.

Impressão: Gráfica Art3

Distribuição: gratuita.

Contato: NIPE [Seplan/GO]

Praça Dr. Pedro Ludovico Teixeira, nº 3 - Centro - CEP

74.003-010 - Goiânia-GO. Fone: (62)3201-7800 |

E-mail: nipe@seplan.go.gov.br

É permitida a reprodução total ou parcial desta publicação, desde que citada a fonte.

Mensagem do Governador



Planejar é preparar o futuro.

Investir em planejamento é propugnar voluntariamente pelo caminho mais correto nas ações para o futuro. Quem planeja diminui riscos e aumenta a possibilidade de sucesso. É por isso que decidimos investir no Plano Goiás 2030, buscando visualizar o Estado que queremos para as próximas gerações.

Temos consciência de que Goiás não pode errar em suas próximas ações com vistas a se inserir com adequação e maestria no rol dos estados mais desenvolvidos, que tenha uma população com boa qualidade de vida e melhores índices de desenvolvimento humano.

Por isso investimos no Plano Goiás 2030, com a consciência de que queremos e buscamos o melhor para Goiás. No Governo, sempre procuramos colocar nosso Estado dentro de um parâmetro do desenvolvimento integrado com a responsabilidade que temos em proporcionar um futuro melhor para nossos filhos e netos.

Alcides Rodrigues

Governador do Estado de Goiás

Mensagem do Secretário de Planejamento

Plano Goiás 2030 – uma nova visão do Estado

O Plano Goiás 2030 é instrumento de planejamento e gestão com foco nas duas próximas décadas. Trata-se de um documento de grande profundidade em que técnicos do Governo, apoiados por consultores especializados e participação de representantes de todos os segmentos da população, selecionaram diretrizes e projetos estratégicos capazes de colocar o Estado em um patamar de desenvolvimento bem mais elevado, até o ano de 2030. Durante um ano os profissionais envolvidos diretamente no trabalho se dedicaram a cursos de capacitação e treinamento e se debruçaram em análises e avaliações de dados, realizando diagnósticos e cenários prospectivos, com base em critérios técnicos e científicos, para fundamentar o trabalho.

A gestão do Plano é um diferencial do trabalho. Ela será coordenada por uma equipe de servidores de alto nível integrantes do Núcleo de Inteligência e Perspectiva Estratégicas (NIPE) que ficará responsável pelo permanente acompanhamento das ações, com o estabelecimento de indicadores e monitoramento em tempo real, tudo com o objetivo de garantir sua implementação e, ao mesmo tempo, corrigir rumos, quando necessário.

Desse modo, o Governo Alcides Rodrigues Filho, com apoio financeiro do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), por meio do Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e Planejamento dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal (PNAGE), confere a Goiás um grande legado na área do planejamento estratégico de longo prazo. Mais que isso, contribui de forma efetiva para o desenvolvimento socioeconômico do Estado, projetando a melhoria da qualidade de vida das gerações futuras.

Oton Nascimento Júnior
Secretário do Planejamento e
Desenvolvimento do Estado de Goiás

Sumário

Diversificação – A Estratégia do Cerrado.....	9
Produção de energia é vantagem competitiva do Estado.....	17
Indústria teve participação ativa no desenvolvimento.....	21
Gestão pública: um ponto de inflexão.....	23
Conhecimento, a base de tudo.....	27
Mapa estratégico.....	31
Programas estruturantes.....	33
NIPE - uma unidade para pensar e trabalhar o futuro do Estado.....	35
Atitude prospectiva.....	37



Esclarecimento necessário

A Revista Política e Gestão Estratégica foi criada no âmbito do projeto para implementação do Núcleo de Inteligência e Prospectiva Estratégica (NIPE) e elaboração do Plano Estratégico de Longo Prazo - "Plano Goiás 2030", como uma conceituada publicação semanal que, no ano de 2030, estará cobrindo todo o território nacional.

Trata-se, portanto, de um artifício para transportar o leitor até a data de sua "publicação", ou seja, quarta-feira, 27 de Novembro de 2030, de modo a possibilitar uma reflexão crítica, por intermédio da visualização da trajetória do Estado de Goiás, nas décadas de 2010 e 2020. A narrativa comporta um cenário futuro perfeitamente plausível, cuja construção depende, em sua maior parte, de atitudes e medidas ao alcance da sociedade e dos poderes constituídos. Importante destacar que os fatos e os nomes citados nas reportagens são fictícios, criados para proporcionar consistência ao cenário prospectivo.

Para realizar esse trabalho, o Consórcio liderado pelo Instituto Sagres contou com a dedicação e conhecimento de servidores do Executivo, do Legislativo, do Judiciário e do Ministério Público, bem como de profissionais liberais e representantes de federações, entidades de classe, acadêmicos e organizações não-governamentais. Pessoas que ocupam posições de destaque em seu ambiente social ou de trabalho também participaram, pela internet, oferecendo percepções valiosas para a elaboração dos cenários prospectivos.

Bem vindo ao ano de 2030 e boa leitura. O futuro chegou. Qual foi sua contribuição?

Mário Andreuzza
Consultor Coordenador Geral do projeto

Editorial

Ao final desta terceira década do século XXI, Goiás é quase tudo o que poderia ter sido. Senão é mais, é porque as conjunturas mundial e nacional não o permitiram. A interiorização do desenvolvimento e a intensificação das ligações entre as Regiões brasileiras fazem do Estado um centro de integração nacional, com destaque para a Plataforma Logística Multimodal. A privilegiada base física — rica em energia, solo e clima — possibilitou o incremento sustentável da produção mineral e, principalmente, da agropecuária, com destaque para o etanol e a soja. O Estado é referência em meio ambiente e turismo ecológico.

Um dos mais importantes fatores de desenvolvimento social está apoiado em bem-sucedido programa de qualidade da gestão pública, fundamental para a Saúde, a Educação, a Segurança e a Rede de Proteção Social. Esses quatro setores foram objeto de iniciativas radicais, por parte de sucessivos governantes, com o apoio proativo da sociedade organizada.

Os históricos desequilíbrios regionais foram diminuídos por meio de programas específicos, os quais respeitaram as características e a vocação de cada região. Ressalte-se os progressos obtidos pelo Entorno do Distrito Federal, o Nordeste e

o Noroeste Goianos e o Eixo Goiânia-Anápolis-Brasília. A base de toda a transformação foi o conhecimento, impulsionado por mudanças revolucionárias, como por exemplo: melhoria efetiva da qualidade da Educação Básica, universalização das escolas de tempo integral, capacitação profissional em larga escala, triplicação do número de vagas e melhoria da qualidade da Educação Superior; investimentos pesados em Ciência, Tecnologia e Inovação, com destaque para a nanotecnologia e a engenharia genética.

O resultado é um povo feliz, esclarecido e orgulhoso de sua qualidade de vida, cidadania e desenvolvimento.





DIVERSIFICAÇÃO

A estratégia do cerrado

A experiência goiana Como uma economia baseada em commodities proporcionou um salto de progresso e expressiva melhoria na qualidade de vida

Por: Rajas da Silva (repórter fictício)

De todas as sensações que Fernanda B. estava vivenciando nos últimos dias, talvez a mais marcante fosse a atitude das pessoas em relação ao que, mais tarde, ela identificaria como “goianidade”, ou seja, orgulho de ser goiano. Fernanda deixou Anápolis pouco tempo depois de formada em economia, pela Universidade Estadual de Goiás, em 2009, após concorrido processo de seleção em uma multinacional do setor de informática, sediada em Campinas (SP). Foi lá o início de uma bem sucedida carreira como executiva, que incluiu várias passagens pelo exterior: China, México e Estados Unidos da América. Agora, quase 20 anos depois, seu desafio é reestruturar e ampliar a unidade da empresa instalada no Polo Digital Goiano, ao longo do Eixo de Desenvolvimento Tecnológico Goiânia-Anápolis.

A experiência de voltar para trabalhar “em casa” está sendo uma oportunidade de comparar o Goiás antigo e o novo Goiás, que ela nem imaginava que existia. Fernanda se lembra bem de alguns professores da graduação, enfatizando as históricas desvantagens geopolíticas de Goiás, em especial a posição mediterrânea — que não permite acesso direto aos portos marítimos e facilidade de comércio exterior — e afastada dos grandes fluxos econômicos, tradicionalmente paralelos e próximos ao litoral. Agora, analisando um artigo da revista *The Economist* sobre a logística brasileira de transportes, constata que as desvantagens transformaram-se em fundamentais vantagens competitivas, a ponto de o Estado, hoje, ser considerado Centro de Integração Nacional.

Goiás como centro de integração nacional

A revista *The Economist* considera Goiás o Centro de Integração do Brasil devido:

À privilegiada posição central, em relação ao território nacional.

À proximidade da Capital Federal, Brasília.

Às boas condições da malha rodoviária estadual, permitindo a integração com ferrovias e hidrovias (o mesmo não se dá com as rodovias federais).

Às ligações com os maiores centros econômicos e industriais brasileiros: as antigas ligações rodoviárias e ferroviárias com a Região Sudeste e, por meio desta, com a Região Sul, foram complementadas com o prolongamento da hidrovia Paraná-Tietê até o município de Catalão.

Às ligações com o Nordeste: as ligações rodoviárias com a Região Nordeste, embora distantes do ideal, foram complementadas

pela Ferrovia de Integração Oeste-Leste (FIOL), ligando as cidades de Ilhéus, Caetité e Barreiras — no Estado da Bahia — a Figueirópolis, no Estado do Tocantins, próxima da divisa com Goiás.

Às ligações com a Amazônia Ocidental: as ligações com o Mato Grosso e com Rondônia — antes somente por via rodoviária — foram bastante incrementadas com a entrada em operação da Ferrovia da Integração do Centro-Oeste (FICO), ligando Uruaçu (GO) a Lucas do Rio Verde (MT) e depois a Vilhena, em Rondônia, facilitando o acesso à rodovia que conduz aos portos peruanos, no Oceano Pacífico.

Às ligações com a Amazônia Oriental: incremento do Corredor Multimodal Norte, baseado na ainda precária Rodovia Belém-Brasília, na Ferrovia Norte-Sul (interligada com a FOL, a FICO e a Ferrovia dos Carajás) e na hidrovia do Tocantins, hoje uma realidade.

O desenvolvimento de Anápolis contribuiu decisivamente para a consolidação do Eixo Goiânia-Anápolis-Brasília como terceiro maior mercado consumidor do País, perdendo apenas para São Paulo e Rio de Janeiro. Considerando a Região Metropolitana de Goiânia e os municípios do Entorno de Brasília, os quase nove milhões de habitantes desse eixo contam com razoável infraestrutura e qualidade de vida, motivando novos investimentos, inclusive externos.

No trecho Goiânia-Anápolis foi instalado o Eixo de Desenvolvimento Tecnológico, que atraiu indústrias de software e empresas de tecnologia de informação, criou um polo de biotecnologia junto ao complexo de fármacos, incrementou o centro de inteligência médica e excelência nutricional, bem como unidades de pesquisa e desenvolvimento nas universidades de Medicina. Além disso, estimulou a implantação de um parque de energias alternativas e consolidou os parques ecológicos.

Planejamento e ação

Toda essa pujança não se deu de modo inercial e descoordenado. A região do Entorno do Distrito Federal, por exemplo, era vista por determinados segmentos mais como problema do que como solução. Isso porque grande parte da população trabalhava e comprava em Brasília, mas demandava serviços e infraestrutura em território goiano. Dessa maneira, avolumavam-se as deficiências em educação, saúde, transportes e saneamento básico.

O ponto de inflexão veio no início da década de 2010, com a institucionalização de um novo sistema de governança para a Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno – RIDE/DF, que abrange o Distrito Federal, 19 municípios goianos e 3 municípios mineiros. Na ocasião, autoridades federais, municipais, do Distrito Federal e dos Estados de Goiás e Minas Gerais conseguiram remover históricos obstáculos político-administrativos que envolviam a região e criaram uma superintendência específica para a RIDE, com autonomia para aplicação de investimentos estaduais e federais, bem como poderes para articular adequado arcabouço tributário, unificando tarifas de serviços públicos entre o Entorno e o Distrito Federal.

O Estado de Goiás criou dois Escritórios Regionais da Administração Pública Estadual. A União foi fundamental no aporte de novos recursos, principalmente em infraestrutura social: educação, saúde, segurança pública e saneamento básico, criando um Fundo Federal específico. Linhas de crédito especiais foram destinadas à instalação de pequenas e médias indústrias, bem como de empresas de serviços, tendo em vista o mercado

consumidor do Distrito Federal. Foi criado um eixo de desenvolvimento econômico, ao longo dos trechos goianos e do DF da BR-040, com regime tributário diferenciado.

A experiência foi pontilhada de sucessos e também de alguns fracassos, mas o saldo é extremamente positivo. Hoje os municípios têm cada vez mais vida própria e infraestrutura socioeconômica que permitem saudável relação com Brasília.

Outras áreas, além do Entorno, também foram alvo de bem sucedidas ações para o desenvolvimento regional. Um relatório de 2029, do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), aponta Goiás como exemplo de diminuição dos desequilíbrios regionais, citando o Programa Cidades Polo como um fator decisivo. Esse programa incentivou a descentralização de serviços públicos e privados para cada uma das regiões do Estado. Com isso, houve uma saudável desconcentração em relação ao eixo Goiânia-Anápolis-Brasília, incrementando novas oportunidades e melhorando os indicadores de emprego e empreendedorismo.

“A experiência mostrou que os serviços públicos, quando ofertados com qualidade, atraem e melhoram também os serviços privados, especialmente os controlados pelas agências reguladoras”, informa Juliana G., ex-secretária de Planejamento do Estado.

Os benefícios mais marcantes de toda a política de diminuição dos desequilíbrios regionais são mais visíveis em duas regiões: o Nordeste Goiano e o Noroeste Goiano, também conhecido como Estrada do Boi. O PIB per capita médio do Noroeste Goiano, que há duas décadas era menos da metade do PIB per capita estadual, hoje representa

80% da média goiana. Considerando que houve um salto desenvolvimentista do Estado como um todo, isso é um feito e tanto.

O mesmo aconteceu com o PIB do Nordeste Goiano, onde a histórica e natural vocação para o turismo foi consolidada. “Antigamente,

a maioria dos ecoturistas era de mochileiros, que não exigiam estrutura, mas também não gastavam quase nada por aqui”, lembra Adriana P., dona de uma das mais famosas pousadas de Mambai. “Agora, 30% dos meus clientes são europeus”, festeja.

Turismo para o desenvolvimento

Para “entrar no mapa” dos destinos turísticos mais procurados por brasileiros e estrangeiros, foi preciso investir em infraestrutura (aeroportos, rodovias, saneamento, telecomunicações etc.), formalização e capacitação (empreendedorismo, língua estrangeira, hotelaria etc.) e fontes de financiamento. Goiás tem hoje, no turismo, uma importante vertente para o desenvolvimento socioeconômico de diversas regiões.

Outras regiões estão se desenvolvendo segundo suas vocações. A mineração, por

exemplo, foi objeto de especial atenção por parte de sucessivos governos, buscando evitar que suas atividades ficassem restritas ao extrativismo primário. Assim, municípios como Crixás e Niquelândia, no Norte Goiano; Barro Alto e Itapaci, no Centro; e Americano do Brasil e Montes Claros de Goiás, no Oeste Goiano foram beneficiados não somente com o incremento da extração de níquel, mas também pela instalação de outras empresas ligadas à cadeia produtiva mineral, inclusive do setor de serviços.



Caldas Novas e Rio Quente

Caldas Novas conta com privilegiada infraestrutura e atrai turistas do mundo todo para desfrutar de suas águas termais. Emancipado em 1988, o Município de Rio Quente, que antes pertencia a Caldas Novas, é famoso por abrigar o único rio de águas quentes do mundo. Possui uma vazão de 150 milhões de litros/dia de água com comprovadas propriedades terapêuticas. Os municípios possuem diversificado conjunto de hotéis, flat-hotéis, pousadas e campings. O acesso é fácil e seguro, por boas rodovias ou via aérea, por intermédio das principais companhias de aviação.

Pirenópolis

Tombada como patrimônio histórico nacional, Pirenópolis guarda em seus casarões seculares um retrato vivo da história goiana. Cercada por natureza exuberante, oferece a seus visitantes agradável estada com diversos atrativos naturais, como cachoeiras, reservas ecológicas, parques e mirantes. É também conhecida pelas festividades folclóricas tradicionais e por diversificada culinária que surpreende os visitantes. Além das famosas iguarias da cozinha goiana, alguns restaurantes oferecem cardápios com sabores e qualidades reconhecidas internacionalmente.

Destaque para o Caminho de Cora Coralina— versão goiana do Caminho de Santiago de Compostela — resgatando o roteiro histórico dos antigos viajantes, com trilhas superpostas e/ou paralelas à rodovia. Sai de Brasília, passa por Pirenópolis e termina na Cidade de Goiás.





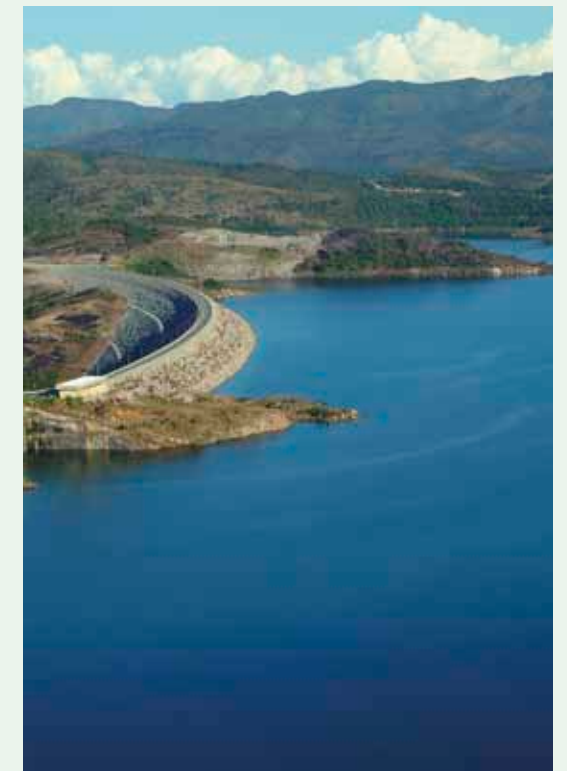
Hidrovia turística do Araguaia

Antes o Rio Araguaia era considerado “a praia do goiano”, principalmente nos meses de estiagem. Agora atrai turistas de todo o Brasil e até do exterior, em busca de paisagens belíssimas, da fauna e da flora exuberantes. É possível notar a transição entre o cerrado e o bioma amazônico. “Os terminais turísticos de Luiz Alves, Bandeirantes, Aruanã, Itacaiú, Aragarças, Baliza e Santa Rita do Araguaia foram fundamentais para acolher os visitantes”, recorda Mário V., diretor de uma empresa regional de turismo. As ações de implantação incluíram capacitação e formação profissional para a população ribeirinha, bem como parcerias público-privadas (PPP) para centros de convenções e parques estaduais.



Lagos do Rio Paranaíba

Quem visita hoje o Lago de Três Ranchos e vê as belas casas, os barcos de lazer e os pontos de pesca esportiva tem a impressão de estar na Europa. A infraestrutura é invejável, fruto da criação e implantação de oito pólos turísticos ao longo do Rio Paranaíba (Três Ranchos, Anhanguera, Corumbazul, Corumbaíba, Água Limpa, Itumbiara, Cachoeira Dourada e São Simão), todos com centros de cultura, lazer e esportes. Há também importante movimentação econômica envolvendo a piscicultura, hoje fornecendo para os mercados de Goiânia, Brasília, São Paulo e Triângulo Mineiro.



Alto Paraíso de Goiás

Com diversas lojas de cristais e construções em forma de pirâmide, Alto Paraíso de Goiás é a cidade com mais infraestrutura do Nordeste Goiano, servindo como apoio e ponto de partida para a Chapada dos Veadeiros, ponto mais alto do Estado de Goiás. A paisagem da Chapada é repleta de belos vales, rios, cachoeiras, cânions e montanhas. Sua flora e fauna são exuberantes. As cachoeiras e cânions, saltos e vales fazem da Chapada não somente o paraíso de praticantes de canyoning e rapel, mas também de quem quer apenas relaxar e desfrutar das paisagens naturais. Os apreciadores de orquídeas podem se deleitar com mais de 25 tipos da espécie. “A especial energia da Chapada emana dos cristais de rocha que afloram do solo em grandes quantidades”, revela Júlio C., presidente do Alto Clube Esotérico.

Não deixe de visitar o Vale da Lua, fora dos limites do parque, com suas rochas esbranquiçadas e piscinas naturais formadas entre buracos e minigrutas. Visite também o Jardim de Maytreea, com campos de flores, veredas e buritizais cercados por montanhas.



Produção de energia é vantagem competitiva do Estado



A produção mineral, de modo geral, e do níquel, em particular, demanda energia — outra importante vantagem competitiva do Estado. Sua natureza privilegiada também possibilitou a construção de hidrelétricas de grande e médio portes, bem como as chamadas PCH (Pequenas Centrais Hidrelétricas). Além disso, a geração de energia elétrica a partir do bagaço da cana de açúcar nas usinas de etanol já soma 3,5 GW, o que equivale a uma usina de grande porte, cujo pico de produção coincide com o período de estiagem das hidrelétricas.

As redes de transmissão, consideradas como um gargalo para a expansão econômica de Goiás, foram objeto de pesados investimentos. Roberto A., assessor especial da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), atesta que o “sistema de distribuição goiano é de ótima qualidade, operando com interrupções casuais, em casos extremos de acidentes naturais, com reparos rápidos”.

A produção de hidroeletricidade e de energia elétrica do bagaço da cana atende aos esforços internacionais de economia de baixo carbono e dispensa, em território goiano, a instalação de centrais nucleares, cada vez mais comuns no Brasil. Nos últimos sete anos, o mundo está passando por um drástico processo de redução do uso de combustíveis fósseis — em especial do petróleo — como forma de mitigar os efeitos das mudanças climáticas.

Por isso, cresce também a instalação de células fotovoltaicas que, com a incorporação de nanotecnologias, aumentaram muito a capacidade de absorção de energia solar. Nesse aspecto, o território de Goiás se revela também privilegiado, pela grande insolação durante o longo período anual de

estiagem, quando o nível das represas está baixo e, portanto, com baixa capacidade de geração de energia.

As áreas com mais significativos progressos estão concentradas nas hidrovias e ferrovias, as quais mereceram especial atenção nas últimas duas décadas, até mesmo em detrimento do sistema rodoviário. Por isso, o escoamento da produção do agronegócio goiano não foi comprometido, embora tenha crescido geometricamente no mesmo período.

Espinha dorsal

O Corredor Multimodal Norte, que tem como espinha dorsal a Ferrovia Norte-Sul, alterou significativamente a realidade de expressiva parcela do território goiano. A cultura da soja, por exemplo, duplicou, com a incorporação de 25% de extensas áreas antes dedicadas exclusivamente à pecuária, em sistema de rodízio. Essa expansão ocorreu principalmente na região de influência da Ferrovia Norte-Sul, delimitada por 130 municípios, dos quais 11 polos: Anápolis, Santa Isabel, Uruaçu, Porangatu, Jussara, Mozarlândia, São Miguel do Araguaia, Flores de Goiás, Niquelândia, Jaraguá e Cristalina.

“Somente nessa região, cerca de 2 milhões de hectares antes destinados a pastagens estão produzindo mais de 6 milhões de toneladas de soja”, contabiliza Fernando A., diretor da Federação da Agricultura e Pecuária de Goiás (Faeg). “E tudo sem nenhum tipo de comprometimento ambiental, atendendo plenamente ao Código Florestal brasileiro [Lei 4.771/65]”, destaca. O meio ambiente, por sinal, está definitivamente incorporado ao “espírito de goianidade”.

Sustentabilidade à flor da terra

“Somente um Estado cuja estrutura econômica fosse baseada no agronegócio poderia tornar-se referência em responsabilidade ambiental”, declarou o vice-presidente da Associação Brasileira do Ministério Público de Meio Ambiente, Júlio Z., no Congresso Nacional da Magistratura e do Ministério Público de Meio Ambiente, em 2028.

A base do sucesso foi a confluência de vários instrumentos, como o Zoneamento Agropecuário, quando da elaboração do Zoneamento Ecológico-Econômico de Goiás. O processo foi coordenado pela Secretaria do Meio Ambiente e Recursos Hídricos (Semarh) e pela Secretaria das Cidades. Mas contou com a participação ativa das Secretarias do Planejamento (Seplan), Indústria e Comércio (SIC), Agricultura (Seagro), Ciências e Tecnologia (Sectec), Fazenda (Sefaz) e das Agências Rural e do Meio Ambiente.

Contudo, o fator decisivo foi a liderança proativa do governador, chamando a si a responsabilidade

na articulação com os demais órgãos do poder público, da iniciativa privada e da sociedade organizada, promovendo amplos e sucessivos debates. Mais do que instrumento de organização do território — estabelecendo medidas e padrões de proteção ambiental, dos recursos hídricos e do solo e conservação da biodiversidade — o ZEE foi construído para fomentar o desenvolvimento sustentável e promover a melhoria das condições de vida da população.

Concluído e aprovado em 2014, foi gradativamente implantado até o final da década, transformando Goiás em referência internacional e agregando valor à produção agropecuária e industrial. Em 2027, o Estado foi indicado pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) como o território que mais contribuiu para a mitigação dos efeitos das mudanças climáticas na América Latina.

A economia goiana continua baseada na produção agropecuária, mas agora sob a ótica do valor agregado. A série histórica dos últimos 20 anos mostra um decréscimo da participação do setor no PIB do Estado, de 11% para 8%. Mas esses números escondem um vigoroso crescimento absoluto e indicam, na verdade, uma tendência concreta de agregação de valor. Se forem considerados os serviços e as indústrias ligadas diretamente ao agronegócio, a participação ultrapassa aos 80%.

Embora a política agrícola seja primordialmente da União, Goiás desempenhou, nos últimos anos, um papel protagonista no aperfeiçoamento do arcabouço normativo nacional, além de liderar as unidades federativas no estabelecimento de políticas estaduais complementares para o desenvolvimento do agronegócio. Papéis fundamentais devem ser atribuídos à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás (Fapeg) e ao Centro Tecnológico de Grãos, desde 2014 sediado em Jataí, cujas atividades permitiram aumentar a produtividade sustentável do agronegócio.



A força do agronegócio

Goiás é reconhecidamente o estado que mais valoriza a classe produtora e trabalhadora rural. Essa política agrícola se refletiu no Zoneamento Agropecuário, elaborado em conjunto com o Zoneamento Ecológico-Econômico, na primeira metade da década de 2010. Antes, haviam sido feitos somente zoneamentos agroclimáticos, não considerando a real vocação de cada região.

Programas específicos estimularam a agricultura irrigada, recuperaram a fertilidade de pastagens degradadas e diversificaram a atividade agropecuária. Houve especial atenção no estímulo ao domínio da cadeia produtiva em território goiano, de modo a agregar valor industrial e de serviços à

produção primária, inclusive com a ampliação da capacidade estática de armazenamento. Ao crédito agropecuário e ao seguro rural foram agregados programas de auxílio à comercialização agropecuária.

Segundo Victor B., professor da Escola de Agronomia e Engenharia de Alimentos da Universidade Federal de Goiás, um exemplo de política bem sucedida foi o Programa Empreendedor Agropecuário, que estimulou a organização da classe média rural, de modo que houvesse escala suficiente para negociar preços na aquisição de insumos e na comercialização da produção, proporcionando inédito grau de sustentabilidade ao setor.



Pecuária

O aumento de produtividade da pecuária goiana vem despertando a atenção de organismos e publicações internacionais, interessados em descobrir os “segredos do Cerrado”. O decantado crescimento da produção média brasileira, nas últimas duas décadas, é obscurecido quando comparado ao do Estado, que possui hoje o 2º rebanho bovino, sendo também o 2º produtor nacional de leite. O rebanho de aves e a produção de ovos também merecem destaque, colocando Goiás como 3º, no ranking brasileiro.

Etanol

O vertiginoso crescimento do etanol em território goiano só é comparável ao do Mato Grosso do Sul, confirmando as vocações indicadas pelo Zoneamento Agroecológico da Cana, elaborado em âmbito federal e divulgado em 2009. Naquela época, Goiás produzia cerca de 15% de São Paulo, destacadamente o maior produtor nacional, com aproximadamente 15 milhões de litros. Nas últimas duas décadas, a produção goiana aumentou, em média, 10% ao ano, enquanto que a paulista permaneceu estabilizada. Neste ano de 2030, a expectativa é que haja um “empate técnico”, embora as perspectivas para o Estado também sejam de estabilização, indicando um certo esgotamento do potencial para o setor.



Soluções para a fome

Municípios do Sudoeste Goiano, como Jataí, Mineiros, Rio Verde e Santa Helena de Goiás, despontam não somente como grandes produtores de grãos e de etanol, mas também como importantes exportadores de aves e derivados. O agronegócio de base tecnológica representa a solução ainda em andamento para um dos mais graves problemas da humanidade: a fome. Nas últimas duas décadas, a demanda mundial de alimentos aumentou em cerca de 50% e muitas áreas produtoras não conseguiram ampliar a oferta na mesma proporção. Além disso, houve também um aumento da demanda por qualidade, tendo em vista o crescimento econômico de países emergentes, como a China e a Índia. Essa “janela de oportunidade” foi muito bem explorada por Goiás, que ampliou a área produtiva e aumentou a produtividade das áreas tradicionais, sem agressões ao meio ambiente. Para isso, a tecnologia e a gestão profissional da agropecuária foram fundamentais.



Indústria teve participação ativa no desenvolvimento

O desenvolvimento socioeconômico do Estado, contudo, não teria sido tão expressivo sem a participação ativa da indústria goiana. A agroindústria foi fundamental para agregar valor aos insumos primários, gerando mais e melhores empregos. Mas também foram determinantes fatores como a diversificação da produção, investimentos em pesquisa, desenvolvimento e inovação e capacitação líderes, diretores e gerentes para a gestão dinâmica e profissional dos empreendimentos industriais.

Sucessivos projetos estratégicos articulados pela Federação das Indústrias do Estado de Goiás (Fieg) somaram-se a outras iniciativas do poder público e da sociedade, contemplando ações voltadas para a política industrial, o capital humano, infraestrutura, créditos e tributos, gestão pública, tecnologia e inovação, gestão empresarial e desenvolvimento regional. A região do Sudeste Goiano, por exemplo, tendo como referência o município de Catalão, tem se destacado como o terceiro polo industrial do Estado, atrás apenas de Goiânia e Anápolis.

A estratégia da diversificação

Diversificar e agregar valor

- produção agropecuária
- produção agroindustrial
- produção industrial
- fornecedores
- mercados consumidores
- serviços

“Diversificar e agregar valor foi a chave do nosso sucesso”, afirma Joaquim M., professor de economia da Universidade Estadual de Goiás (UEG). “Goiás foi menos afetado e por menos tempo, durante a crise mundial de

2018, porque tinha uma pauta variada de produtos sendo oferecida aos mais variados mercados”, completa.

À época, a China foi obrigada a promover uma série de ajustes internos, reduzindo a demanda por commodities, com reflexos diretos para a exportações brasileiras. Além disso, as economias dos Estados Unidos da América (EUA), do Reino Unido e do Japão ainda estavam em compasso de espera, assim como a Zona do Euro.

Em âmbito nacional, os ajustes cambiais e fiscais de 2012 afetaram Goiás de modo mais intenso — embora somente durante dois ou três anos — porque o Estado estava somente iniciando suas transformações estruturais.

Capacitação profissional

Para agregar valor, a indústria e o setor de serviços demandam capacitação profissional. Para isso, foi fundamental a mobilização de setores específicos da sociedade, com apoio dos governos estadual e federal. Além disso, a estratégia de diversificação exigiu esforços extras de todos os envolvidos, os quais precisaram se articular para atender a alguns segmentos que antes eram pouco desenvolvidos no Estado. Mas o esforço foi bem sucedido.

Hoje, a exemplo de diversos países desenvolvidos, mais de 30% das profissões do mercado de trabalho — envolvendo os setores público, privado e terceiro setor — são certificadas e contemplam diferentes níveis de domínio de conhecimentos.



GESTÃO PÚBLICA

Um ponto de inflexão

Um dos fatores mais importantes para o sucesso dos programas desenvolvidos pelo poder público foi a efetiva modernização e profissionalização da gestão pública. Diversas iniciativas realizadas desde a última década do século passado possibilitaram a formação de uma massa crítica de servidores estaduais alinhados com as melhores práticas da gestão. O ponto de inflexão, contudo, veio com o Programa Excelência em Gestão Pública, no início da década de 2010, com a finalidade de estruturar uma nova administração pública.

Servidores do Executivo, Legislativo, Judiciário, Ministério Público e Tribunais de Contas foram chamados a identificar processos administrativos e remover os gargalos que impediam, por exemplo, realizar cerca de 80% do orçamento autorizado para investimentos. Foram estabelecidos objetivos e metas para o aperfeiçoamento contínuo dos serviços prestados à população. A valorização das carreiras e o reconhecimento foram decorrentes. O longo caminho para a excelência não foi fácil nem tampouco curto, mas no final da década passada Goiás já despontava como um dos mais eficazes Estados em aplicação dos recursos públicos.

O primeiro grande fruto foi verificado no setor de Saúde, uma das radicais prioridades dos governantes nas últimas duas décadas.



A partir de experiências bem sucedidas como a do Centro de Reabilitação e Readaptação Dr. Henrique Santillo (Crer) e do Hospital de Urgências de Anápolis, foi idealizado um novo modelo de gestão da saúde, focado no atendimento ao usuário, com nível de excelência e qualidade. Foram também feitos esforços revolucionários para a estruturação do Programa Saúde da Família e a instalação de ambulatórios de pronto atendimento em todos os municípios goianos. Os idosos receberam atenção especial, uma vez que dobrou, nas últimas duas décadas, o número de pessoas com mais de 65 anos.

No âmbito do Programa Cidades Polo foram implantados hospitais e centros policlínicos para atendimento de média complexidade, aliviando os hospitais de base e especializados da Região Metropolitana de Goiânia. Foram ainda incrementadas unidades de alta complexidade nas áreas de neurocirurgia, diabetes, renais crônicos, cardiológica, câncer e saúde da mulher. Especial atenção foi dedicada à prevenção, em grande parte baseada nos avanços da medicina genética,

com ganhos efetivos para a administração do sistema, no médio e longo prazos.

Goiás foi um dos pioneiros, entre as Unidades da Federação, no uso da genética em larga escala, na prevenção e tratamento das doenças que mais afetam a população. “Ainda hoje somos convidados a apresentar nossas experiências em congressos nacionais e internacionais”, orgulha-se a Dra. Madalena L., da Universidade Federal de Goiás.



Rede de Proteção Social

Outro resultado concreto da melhoria da gestão pública pode ser observado na chamada Rede de Proteção Social, cujas funções foram organizadas por meio do Sistema Único da Assistência Social (SUAS). Programas específicos permitiram a adequada articulação da Assistência Social com outras políticas sociais,

particularmente as de Saúde, Educação, Esporte, Emprego e Habitação. Além disso, houve efetiva integração com os sistemas de informação das esferas federal, estadual e municipal, garantindo a cobertura de riscos, vulnerabilidades, danos, vitimizações, agressões ao ciclo de vida e à dignidade humana e à fragilidade das famílias.

A Rede de Proteção Social de Goiás conseguiu universalizar a chamada renda mínima e incluir socialmente considerável parcela das classes menos favorecidas, ao mesmo tempo em que as novas gerações recebiam a atenção necessária para, fundamentalmente por meio da educação, ter acesso à igualdade de oportunidades e a mecanismos de inserção produtiva, de modo que pudessem concorrer a efetiva inclusão econômica e política.

Determinadas políticas demonstram bem a capacidade goiana de superação das dificuldades. A política habitacional, por exemplo, conseguiu reduzir em mais de 50% o déficit em relação a 2010, por meio de intensa articulação com o governo federal, os municípios e a iniciativa privada, reduzindo substancialmente os custos unitários.

Outro exemplo a ser citado é a política de mobilidade urbana da Região Metropolitana de Goiânia (RMG). A situação estava caminhando para o caos quando foi concebida e implantada nova política de mobilidade urbana, com a instalação de Veículos Leves sobre Trilhos (VLT) e a ampliação de corredores exclusivos de ônibus, tal como o conhecido Eixo Anhanguera, estendido aos municípios de Senador Canedo, Trindade e Goianira.

O metrô foi preterido, pelo menos por enquanto, e o transporte coletivo de Goiânia está entre os três mais bem avaliados do País, pelos usuários. O trânsito na região central foi bastante aliviado pela criação de um novo Centro Político-Administrativo, em local afastado, que hoje concentra praticamente todos os órgãos públicos do Estado e oferece serviços adequados aos cidadãos que necessitam.

Criatividade

“As políticas habitacional e de mobilidade urbana são exemplos da criatividade do goiano em busca de soluções mais baratas e, ao mesmo tempo, mais efetivas”, ensina a consultora do Sebrae Catarina T. Para ela, essa criatividade é a mesma que faz dos segmentos culturais goianos um mercado pujante e em expansão.

As cadeias produtivas das artes cênicas, artes visuais, música, filmes e vídeo, TV e rádio, mercado editorial, software e computação, arquitetura e design, moda e publicidade estão hoje movimentando cerca de 15% do PIB estadual, sob o “guarda-chuva” do Programa Goiano de Economia Criativa, englobando projetos tradicionais como o Festival Internacional de Cinema e Vídeo Ambiental (FICA), na cidade de Goiás; a Caravana Cultural do Cerrado; o Festival de Música do Araguaia, em Aruanã; e o Brasil Central Music.

Para serem economicamente viáveis, manifestações culturais exigem a presença de público, e este exige segurança. Goiás,

assim como quase todas as demais Unidades da Federação, caminhava para uma deteriorização conjuntural, no início da década de 2010. Os esforços em Saúde, Proteção Social e Educação teriam sido, em grande parte, perdidos, não fossem as ações radicais que sucessivos governos empreenderam na área de Segurança Pública.





Segurança pública

Segundo Belisário K., atual Secretário de Defesa Social e Proteção à Cidadania de Goiás, há vinte anos atrás, a segurança era considerada um dos problemas mais crônicos do Estado, em praticamente todas as pesquisas realizadas junto à população.

As soluções começaram a ser desenhadas a partir de determinados consensos:

- a criminalidade e a violência exigem atuação profissional e articulada entre organismos policiais, legisladores, operadores do Direito, sistema carcerário e organizações da sociedade;
- todos os atores — públicos, privados e do terceiro setor — estão envolvidos, direta ou indiretamente, com a questão da criminalidade e da violência;
- somente uma ampla mobilização de todos os atores pode convergir para efetivas soluções;
- medidas isoladas têm efeitos efêmeros;
- as soluções envolvem conjuntos de medidas e exigem constância e perseverança;

■ resultados concretos só serão alcançados no médio e no longo prazos.

Entre todos os componentes do quadro que se apresentava, o flagelo das drogas era o mais grave, porque tinha reflexos diretos sobre quase todos os outros componentes e porque se multiplicava, movimentando vultosos recursos financeiros. O consumo do crack, por exemplo — droga barata e de alto poder viciante — levava jovens de todas as classes sociais ao crime e era responsável por considerável parcela das internações hospitalares, onerando o Sistema Único de Saúde.

A partir dessas constatações, a segurança pública passou a integrar um sistema de defesa social e proteção à cidadania, descentralizando as atividades de prevenção e pronto atendimento, pacificando comunidades e patrulhando a área rural.

“Em 2027, o Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (UNODC) considerou Goiás como o Estado menos violento do Brasil”, comemora Belisário. De acordo com ele, isso é fruto de um trabalho incessante e da participação ativa de todos os segmentos do poder público e da sociedade.



CONHECIMENTO

A base de tudo

Fernanda B., a executiva anapolina personagem do início desta reportagem, constata que há um consenso entre as pessoas com quem ela tem conversado. “Parece que todas as conquistas de Goiás, nos últimos 20 anos, tiveram como suporte a chamada Revolução pelo Conhecimento e a educação cumpriu um papel primordial”, assegura.

De fato, a Educação Básica — que inclui a Educação Infantil, o Ensino Fundamental e o Ensino Médio — foi objeto de um dos programas mais radicais desenvolvidos pelos governantes. Iniciativas como a valorização do professor, os cuidados com as instalações escolares e a universalização digital foram fatores determinantes para a melhoria da qualidade da educação. Mas a grande

inovação veio do projeto de universalização das escolas de tempo integral.

Marluce V., pedagoga e ex-coordenadora da Secretaria da Educação, lembra da expansão do projeto. “Já havia uma parcela de escolas funcionado em tempo integral, com ótimos resultados. Mas ninguém acreditava que conseguiríamos, em tão pouco tempo, implantar o mesmo regime em toda a rede pública estadual, com melhoria progressiva da qualidade”, orgulha-se. “Uma grande equipe de servidores especializados em gestão pública foi alocada na Secretaria. Sem eles, não teríamos vencido os entraves burocráticos para construção, reforma e ampliação das escolas e tampouco contratado pessoal suficiente”, constata.

Universalização digital

A chamada universalização digital foi um componente importante desse processo. “Alguns críticos diziam que não deveríamos empenhar recursos para a instalação de internet banda larga em lugares onde faltavam escolas, moradia digna e empregos”, diz Pedro A., ex-diretor da Fapeg. “Mas nós pensávamos ao contrário, ou seja, o conhecimento proporcionado pela internet banda larga iria contribuir, e muito, para que as pessoas tivessem acesso a empregos e uma vida mais digna”, completa. Ele estava certo.

O projeto Internet Total foi desenvolvido com o aporte parcial de recursos públicos e complementado por uma parceria público-privada (PPP). A primeira etapa levou internet banda larga a todas as escolas da rede pública. Com isso, os conteúdos curriculares passaram a ser disponibilizados em meio digital e os professores foram capacitados para repassá-los aos alunos. As pesquisas ganharam em velocidade e qualidade. Os intercâmbios escolares, nacionais e internacionais, abriram os horizontes de docentes e discentes. Os ganhos em qualidade foram imediatos.

Depois, progressivamente, as conexões passaram a ser estendidas aos demais órgãos públicos, como hospitais, postos de saúde, delegacias, destacamentos de polícia, prefeituras, etc. Finalmente, as conexões foram oferecidas ao setor privado e às residências, a custos subsidiados. Dez anos depois de iniciado, a internet banda larga estava em todos os municípios e em mais de 80% dos lares goianos.

“O projeto continua a exigir constantes investimentos para manutenção da rede e



atualização de tecnologias, mas os resultados são altamente estimulantes, comemora Pedro A. “Hoje, o Estado tem índices de inclusão digital semelhantes aos dos países da Zona do Euro”, informa.

Um dos reflexos menos esperados e mais significativos da inclusão digital foi o fortalecimento da cidadania. É muito interessante constatar o elevado nível de participação da sociedade goiana, por intermédio da internet, na elaboração e no acompanhamento de programas e projetos de interesse comum. Praticamente todos os órgãos públicos fazem uso em larga escala da comunicação digital para interagir com os diversos segmentos sociais, num movimento classificado por alguns estudiosos de “plebiscitário”.

Segundo o Dr. Roberto R., procurador de Justiça do Estado, a internet aproximou o Ministério Público da população e agilizou o relacionamento com os demais operadores do Direito, contribuindo para que se instalasse uma verdadeira cultura da cidadania, hoje tão presente em Goiás.

Educação superior

A Revolução pelo Conhecimento teve outro componente essencial: a Educação Superior. Não era possível agregar valor sem a formação de uma massa crítica de cidadãos preparados para enfrentar os mais concorridos mercados de trabalho e interagir, em igualdade de condições, com interlocutores nacionais e internacionais. A criação e ampliação da Universidade Estadual de Goiás (UEG), o incremento da Universidade Federal de Goiás e a participação efetiva da rede privada de Instituições de Ensino Superior (IES) foram componentes importantes de um processo radical de incremento do ensino superior.

Atualmente, cerca de 30% dos jovens na faixa etária adequada (18 a 24 anos) estão cursando uma graduação — um índice três vezes maior do que há duas décadas. Um detalhe importante é que grande parte das vagas é oferecida nas Cidades Polo, desestimulando a migração estudantil e ampliando os conhecimentos sobre as realidades locais. Todavia, a maior conquista foi promover essa expansão e, ao mesmo tempo, melhorar a qualidade do ensino.

“O projeto de estímulo à docência promoveu a vinda de docentes de diversas partes do País e até do exterior” recorda-se Helena R., professora da UEG e ex-coordenadora do projeto. “Não era fácil convencê-los a morar nas cidades do interior e muitos terminaram por voltar às origens. Os que ficaram, porém, ganharam em qualidade de vida, criaram raízes e não pretendem mais sair”, ressalta. No desenho do projeto de reestruturação e ampliação da unidade goiana de sua empresa de tecnologia da informação, Fernanda B. destaca a maior diferença entre o Goiás de hoje e o de duas décadas atrás: a capacidade

goiana de agregação de valor. A Revolução pelo Conhecimento trouxe, em seu bojo, um consistente crescimento do Sistema Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação, abrangendo o setor público e a iniciativa privada. “Isso não se deu de modo espontâneo”, refuta Pedro A., ex-diretor da Fapeg. De acordo com ele, foi preciso um arcabouço legislativo e normativo de incentivo à agregação de valor, bem como de desestímulo para quem quisesse somente desenvolver atividades primárias.

Agregar valor parece ser uma característica disseminada na sociedade goiana. “É preciso agregar valor industrial e de serviços, dominando toda a cadeia produtiva, desde o financiamento para o plantio, por exemplo, até o financiamento para a importação, por parte dos atacadistas dos países de destino dos nossos produtos”, ensina Cinthia P., assessora para Assuntos Internacionais do Governo do Estado.

Para se ter uma ideia dessa realidade, Goiás é hoje o segundo Estado brasileiro que mais utiliza produtos nanotecnológicos nas áreas de medicina, eletrônica, ciência da computação, física, química, biologia e engenharia dos materiais, bem como na engenharia genética, especialmente na medicina e na agropecuária.

A executiva Fernanda B. considerava-se uma “cidadã do mundo”. Antes de voltar para Goiás, achava de certo modo anacrônicos sentimentos de devoção ao solo natal e às suas tradições. Agora, neste limiar da quarta década do século XXI, descobriu-se, em uma reunião de negócios, defendendo ardorosamente o Estado e suas tradições. “Os índices locais de Felicidade Interna Bruta (FIB) estão entre os mais altos do Brasil”, explica. A “goianidade”, definitivamente, está em alta.

Mapa estratégico

Verônica Korílio (*)



Concebido como uma ferramenta gerencial de comunicação da estratégia, o Mapa Estratégico surgiu no início da década de 1990, tendo como mentores Robert S. Kaplan e David P. Norton, professores da Harvard Business School e criadores do Balanced Scorecard (BSC), um dos métodos mais adotados na implementação da gestão estratégica nas organizações.

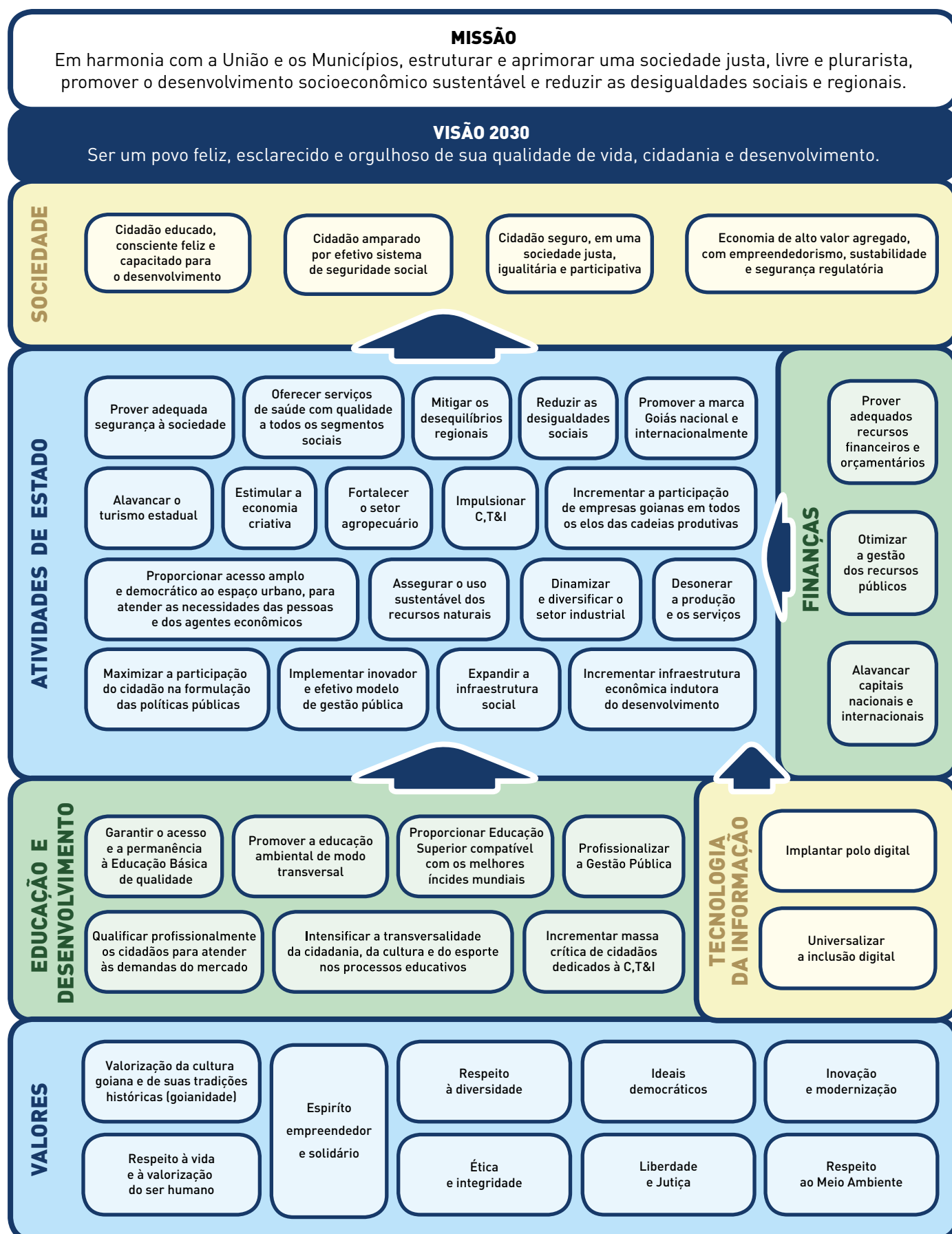
O BSC permite traduzir a estratégia em indicadores de desempenho balanceados, transformando a estratégia em um processo contínuo, ou seja, em tarefa cotidiana de todos. Além disso, o acompanhamento dos indicadores indica a velocidade de progresso em direção à visão de futuro inicialmente proposta. Originalmente, o BSC foi aplicado no setor privado, em organizações com fins lucrativos. Posteriormente, sucessivas adaptações possibilitaram aplicar suas técnicas em instituições públicas, com grande êxito.

No âmbito do Plano Goiás 2030, elaborado nos anos de 2010 e 2011, o Mapa Estratégico foi concebido para o Estado em seu sentido mais amplo, isto é, incluindo não somente as instituições públicas — do Executivo, Legislativo, Judiciário e Ministério Público — como também a sociedade e todas as suas instituições, com fins lucrativos ou representantes do terceiro setor.

Assim, com o passar dos anos e a progressiva consolidação do Plano, diversas instituições adotaram o Mapa Estratégico do Estado como referência para seus respectivos planejamentos, em especial os de médio e de longo prazos, ampliando exponencialmente a sinergia em torno da consecução dos objetivos estratégicos propostos.



(*) Coordenadora da elaboração do Mapa Estratégico e Diretora da Menthor Consult.



Programas estruturantes

Raul Sturari
e Verônica Korílio (*)

No que se refere ao Poder Executivo Estadual, grande parte do sucesso de Goiás se deve à manutenção de determinadas políticas públicas. As naturais — e salutaras, para a democracia — alternâncias de poder não mudaram, na essência, os principais programas estruturantes, assim classificados no ano de 2010, por ocasião da elaboração do Plano Estratégico Goiás 2030.

Esses programas foram concebidos a partir dos objetivos do Mapa Estratégico elaborado para o Estado, como um todo. Conceitualmente, programas são conjuntos

de projetos que, para o citado Plano, também foram adjetivados de estruturantes.

Programas e projetos estruturantes foram constantemente atualizados e aperfeiçoados. Além disso, fundamentalmente serviram de subsídio para a elaboração dos cinco últimos Plano Plurianuais (PPA) e Orçamentos decorrentes, de modo que as ideias fossem transformadas em ações concretas.

(*) Presidente do Instituto Sagres e Diretora da Menthor Consult

O quadro a seguir apresenta os programas estruturantes e os objetivos estratégicos relacionados. Os projetos estruturantes serão objeto de publicação específica.

PROGRAMAS ESTRUTURANTES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO ESTADO DE GOIÁS
1. EDUCAÇÃO BÁSICA	Garantir o acesso a permanência à educação básica de qualidade
	Qualificar profissionalmente os cidadãos para atender às demandas do mercado
	Promover a educação ambiental de forma transversal
	Intensificar a transversalidade de cidadania, da cultura e do esporte nos processos educativos e do esporte nos processos educativos
2. EDUCAÇÃO SUPERIOR, PESQUISA E DESENVOLVIMENTO.	Proporcionar educação superior compatível com os melhores índices mundiais
	Incrementar massa crítica de cidadãos dedicados à C, T&I
3. SAÚDE	Oferecer serviços de saúde com qualidade a todos os segmentos sociais
4. SEGURANÇA	Prover adequada segurança à sociedade
5. EQUIDADE SOCIAL E REGIONAL	Expandir a infraestrutura social
	Reduzir as desigualdades sociais
	Mitigar os desequilíbrios regionais
6. GESTÃO PÚBLICA	Implementar inovador e efetivo modelo de gestão pública
	Profissionalizar a gestão pública
	Otimizar a gestão de recursos públicos
	Maximizar a participação do cidadão na formulação das políticas públicas
7. RECURSOS FINANCEIROS	Prover adequados recursos financeiros e orçamentários
	Desonerar a produção e os serviços
	Alavancar capitais nacionais e internacionais
8. INFRAESTRUTURA ECONÔMICA	Incrementar infraestrutura econômica indutora do desenvolvimento
	Universalizar a inclusão digital
9. INDÚSTRIA	Dinamizar e diversificar o setor industrial
10. ECONOMIA DE ALTO VALOR AGREGADO	Incrementar a participação de empresas goianas em todos os elos das cadeias produtivas
	Promover a marca “Goiás” nacional e internacionalmente
11. CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO	Implantar Polo Digital
	Impulsionar C,T&I
12. AGROPECUÁRIA	Fortalecer o setor agropecuário
13. MEIO AMBIENTE	Assegurar o uso sustentável dos recursos naturais
14. TURISMO, ESPORTE E CULTURA	Estimular a economia criativa
	Alavancar o turismo estadual
15. MOBILIDADE URBANA	Proporcionar acesso amplo e democrático ao espaço urbano, para atender as necessidades das pessoas e dos agentes econômicos



NIPE

Uma unidade para pensar e trabalhar o futuro do estado

Fernando Fernandes (*)

Quando, em 2010, o Governo do Estado de Goiás pensou em elaborar um plano de ações de longo prazo - o Plano Goiás 2030 - o que suscitava calorosas discussões era como realizar sua gestão de forma eficiente e efetiva. Afinal, naquela época, em que as organizações públicas se esforçavam para adotar práticas modernas de gestão, o problema se apresentava exatamente na implementação, no acompanhamento e nos ajustes necessários das políticas públicas estabelecidas. Mauro Tavares, em seu livro *Gestão Estratégica* (2000), alertava: “a Gestão Estratégica veio como uma resposta a um dos principais problemas apresentados pelo planejamento estratégico: o de sua implementação.

Foi a partir desse entendimento e dessa necessidade que foi criado o Núcleo de Inteligência e Prospectiva Estratégicas (NIPE): uma resposta a esse desafio. Essa nova estrutura teria como principal tarefa subsidiar o Governo do Estado, seja o chefe do Executivo, seja suas unidades administrativas, com informações que lhes possibilitassem agir de forma proativa na condução de suas políticas e programas estruturantes.

Pensar o futuro do Estado e propor soluções que proporcionassem o aproveitamento de oportunidades e a mitigação de dificuldades seria o trabalho primordial do NIPE. Composto por servidores efetivos do Estado,

os integrantes do NIPE foram intensivamente preparados em assuntos como prospectiva estratégica, inteligência estratégica, alinhamento de PPA e dinâmicas governantes, além de segurança da informação.

Capacitados e estabelecidos em adequada base física, com os equipamentos e materiais necessários, logo o NIPE começou seu esforço em prol do Plano Goiás 2030. O trabalho inicial foi o auxílio na produção do diagnóstico estratégico do Estado. Foi a partir desse trabalho que foram levantadas as incertezas críticas, insumo indispensável como subsídio para a construção de cenários.

O envolvimento total de todos os integrantes do NIPE no projeto Goiás 2030 evidenciou-se em todas as suas etapas. A participação ativa nos estudos e discussões, buscando sempre a melhor alternativa, foi a marca dessa equipe de inteligência e prospectiva estratégicas. A construção do Mapa Estratégico do Estado, com seus objetivos estratégicos, e a elaboração de programas estruturantes que possibilitassem o alcance destes objetivos são outros exemplos de esforço conjugado do NIPE.

Pronto o Plano Goiás 2030, começou o verdadeiro desafio para a equipe de assessoramento: o levantamento e análise dos principais atores sociais envolvidos nos objetivos estratégicos. Aproveitando o momento de construção do Plano, quando



foi estabelecida intensa interação com outros servidores do Estado, componentes da Rede de Planejamento, o NIPE implementou sua rede de colaboradores. Desde então, essa rede vem auxiliando o trabalho de gestão, com a troca e compartilhamento de informações contextualizadas e de grande relevância.

Esse conceito de trabalho cooperativo e compartilhado tem permitido ao NIPE a preparação de análises precisas e oportunas, tanto ao chefe do Executivo, como às Secretarias e Agências do Estado. O resultado tem sido a adoção de ações governamentais. O trabalho de acompanhamento sistemático dos interesses dos vários atores sociais tem auxiliado o NIPE na elaboração de propostas pertinentes e antecipativas. A acurada identificação dos fatores que influenciam o cumprimento de metas tem permitido a adoção de soluções alternativas para que se alcancem os indicadores pré-estabelecidos. Essa trajetória não foi sem percalços. Mas 20 anos depois de criado, o NIPE

hoje é uma estrutura de assessoramento reconhecidamente indispensável à gestão estratégica do Estado. O resultado deste abnegado e eficiente serviço nessas duas décadas não poderia ser outro: a construção de um Estado que conta com cidadãos educados, conscientes, felizes e capacitados para o desenvolvimento; cidadãos amparados por efetivo sistema de seguridade social; cidadãos seguros, em uma sociedade justa, igualitária e participativa; e uma economia de alto valor agregado, com empreendedorismo, sustentabilidade e segurança regulatória.

(*) Coordenador de Inteligência do Plano Goiás 2030

Atitude prospectiva

Raul Sturari (*)

O título não é inédito. Assim Gaston Berger denominou um artigo publicado na francesa *Revue Prospective* nº 1, em 1958. Foi a primeira vez que o termo “prospectiva” foi cunhado, como “conjunto de pesquisas a respeito de fenômenos técnicos, tecnológicos, científicos, econômicos, sociais etc, que procura prever a evolução futura das sociedades”.

O significado é evidente, uma vez que se opõe à retrospectiva. Enquanto esta olha para o passado, a prospectiva investiga as múltiplas e incertas possibilidades de futuro. O passado já aconteceu, e nada mais pode mudá-lo. O futuro está por ser construído, em função da capacidade e da vontade dos atores envolvidos. Ambos não existem.

É interessante notar como frequentemente pessoas e organizações relegam ao segundo plano uma atitude pró-ativa em relação ao futuro — ou seja, uma atitude prospectiva — permanecendo envoltas pelas urgências e emergências do dia-a-dia, bem como pela necessidade de apresentar resultados imediatos que, não raramente, revelam-se insustentáveis. Por isso, todavia, a prospectiva não é suficiente. Daí a importância de sua inevitável união com a estratégia.

Chega-se, assim, à Prospectiva Estratégica que, desenvolvida com a participação de profissionais qualificados, busca assegurar, no longo prazo, a continuidade, sobrevivência e crescimento das instituições.

Incorporando ferramentas de planejamento e gestão, a prospectiva estratégica permite visualizar possíveis cenários e construir, a partir de medidas atuais, os eventos do modo que desejamos, no futuro. Também permite indicar as janelas de oportunidade e apontar as ameaças que, nos horizontes temporais visualizados, poderão impedir que os objetivos sejam conquistados.

Berger disse que “antes de ser um método ou uma disciplina, a prospectiva é uma atitude. Neste caso, o adjetivo deve preceder o substantivo”. Parafraseando Einstein, é lícito afirmar que as mais retumbantes derrotas e as mais espetaculares conquistas estiveram, em determinados momentos da História, muito perto umas das outras. Adotar ou não uma atitude estrategicamente prospectiva pode ser, portanto, a diferença entre o sucesso e o fracasso.

(*) Presidente do Instituto Sagres – Política e Gestão Estratégica Aplicadas (www.sagres.org.br) e coordenador de Prospectiva do Plano Goiás 2030.



Uma rede de instituições com foco na estratégia:
Gestão, Planejamento, Prospectiva e Inteligência.





Excelência no planejamento, coordenação e suporte das políticas públicas e indutora do desenvolvimento sustentável de Goiás.



SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E
DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DE GOIÁS



ESTADO DE
GOIÁS