



**GOVERNO DO ESTADO  
DO RIO GRANDE DO NORTE**

Secretaria do Planejamento  
e das Finanças - SEPLAN



PROJETO RN SUSTENTÁVEL



GRUPO BANCO MUNDIAL

**GOVERNANÇA  
INOVADORA EM AÇÃO**

**ESTRATÉGIA**

Plano Estratégico  
do RN 2035





**GOVERNO DO ESTADO  
DO RIO GRANDE DO NORTE**

---

Secretaria do Planejamento  
e das Finanças - SEPLAN

**GOVERNANÇA  
INOVADORA EM AÇÃO**

---

**ESTRATÉGIA**

Plano Estratégico  
do RN 2035

**Autores**

Caio Marini  
Carolina Siqueira  
Gustavo Nogueira  
Anna Cláudia Nobre

**BIRD 8276-BR/Projeto RN Sustentável - Natal/Rio Grande do Norte, 2016**

Este documento é fruto de uma ação estratégica do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, financiada com recursos do acordo de empréstimo **BIRD 8276-BR/Projeto RN Sustentável**, cujo objetivo é apoiar a modernização da gestão do setor público, a fim de reforçar a eficiência e eficácia do orçamento central, finanças e processos de planejamento e gestão pública.

É permitida a reprodução total ou parcial do texto deste documento, desde que citada a fonte.

**Catálogo na fonte**

Biblioteca de Administração Pública da Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales  
Eliane Bezerra de Moraes CRB-15/493  
Bibliotecária

M339e Marini, Caio.

Estratégia: Plano Estratégico do RN 2016-2035/ Caio Marini, Carolina Siqueira, Gustavo Nogueira, Anna Cláudia Nobre. Natal: SEPLAN, 2016.

161p.

Diagramação Daniel Ribeiro Dantas Duarte  
ISBN 978-85-63380-08-1

1. Gestão Pública. 2. Governança. 3. Estratégias. I. Siqueira, Carolina. II. Nogueira, Gustavo. III. Nobre, Anna Cláudia. IV. Título.

SEPLAN

CDU:35:005.21

GOVERNADOR DO ESTADO

**Robinson Faria**

VICE-GOVERNADOR DO ESTADO

**Fábio Berckmans Veras Dantas**

SECRETÁRIO DE ESTADO DO PLANEJAMENTO E DAS FINANÇAS

**Gustavo Nogueira**

SECRETÁRIA DE ESTADO ADJUNTA DO PLANEJAMENTO E DAS FINANÇAS

**Vera Guedes**

SUBSECRETÁRIO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE

**Aguinaldo Brito**

GERENTE EXECUTIVA DO PROJETO RN SUSTENTÁVEL

**Ana Cristina Spinelli**

GERENTE DO PROJETO GOVERNANÇA INOVADORA

**Anna Cláudia Nobre**

GERENTE DA UNIDADE EXECUTORA SETORIAL

**José Luciano Lacerda**

**COMITÊ GESTOR DO PROJETO**

Alexandre Pinto Varella

Américo Maia

Cláudio Barbosa C. de Souza

**EQUIPE TÉCNICA**

Alexandre Borges Afonso – Diretor do Instituto Publix

Anna Claudia Santos Nobre – SEPLAN

Caio Marini – Diretor do Instituto Publix

Carolina Siqueira Lemos - Instituto Publix

Gustavo Nogueira – SEPLAN

Renata Miranda – Instituto Publix

Renata Vilhena - Instituto Publix

Thiago Toscano - Instituto Publix

# GOVERNANÇA INOVADORA EM AÇÃO: Estratégia

## SUMÁRIO

Prefácio	10
Apresentação	12
1. Base conceitual para a formulação da estratégia de desenvolvimento	17
1.1 Estratégia: Gestão privada x Gestão pública	17
1.2 Governança Pública	20
2. Antecedentes: breve panorama sobre a evolução das agendas de reforma da administração pública e do planejamento governamental	23
2.1. Evolução das agendas de reforma da gestão pública no Brasil	23
2.2. Planejamento governamental	24
3. Base documental existente antes da elaboração da estratégia	27
4. O Projeto Governança Inovadora do Rio Grande do Norte	30
5. RN em números: Síntese dos principais indicadores de desenvolvimento sustentável do Rio Grande do Norte	33
5.1 Painel Demográfico	34
5.2 Painel Econômico	36
5.3 Painel Infraestrutura	42
5.4 Painel Social	45
5.5 Painel Ambiental	51
5.6 Objetivos do Milênio	54
5.7 Percepções Finais	56
6. Cenários de longo prazo para o Rio Grande do Norte	57
6.1 Introdução	57
6.2 O Brasil Recente	58
6.2.1 Risco País e Taxa de Investimento	60

6.3 Cenários para a Economia Brasileira	61
6.3.1 Cenário 1 – Brasil Menor	61
6.3.2 Cenário 2 – Sem Rebaixamento e com Modesta Reação	63
6.3.3 Cenário 3 – Sem rebaixamento, mas em banho Maria	64
6.3.4 Cenário 4 - Brasil Maior	65
6.4 Rio Grande do Norte	68
6.4.1 Fontes do Crescimento do Rio Grande do Norte	68
6.5 Cenário Rio Grande do Norte - Hipóteses Gerais Consolidadas	71
6.6 Considerações Finais	75
7. Síntese com os principais resultados da Pesquisa com a Sociedade	76
8. Síntese das principais conclusões dos Grupos Focais de diálogos com a sociedade	85
9. Diagnóstico Institucional (Análise de Prontidão)	94
9.1 Planejamento	95
9.2 Processos	96
9.3 Estrutura	97
9.4 Sistemas de Informação	97
9.5 Orçamento	98
9.6 Pessoas	99
10. Plano Estratégico RN 2035	103
10.1 Modelagem e processo de formulação	104
10.2 A Visão de Futuro 2035	105
10.3 O Mapa da Estratégia	106
10.4 A importância dos indicadores de desempenho e de seu monitoramento e avaliação	112
10.5 A estratégia em ação: implementando por meio de uma Carteira de Projetos Estratégicos	113
10.6 Indicadores e Projetos Estratégicos da Área de Resultados Desenvolvimento Sustentável	114
10.7 Indicadores e Projetos Estratégicos da Área de Resultados Infraestrutura	123
10.8 Indicadores e Projetos Estratégicos da Área de Resultados Rede Integrada de Serviços	132
10.9 Indicadores e Projetos Estratégicos da Área de Resultados Governança Pública	146
10.10 Modelo de Governança do Plano Estratégico	150
10.10.1 Sobre a Governança	150
10.10.2 Sobre o Modelo de Governança de um Plano	151
10.10.3 Sobre o Modelo de Governança do Plano RN 2035	151
11. Tirando o Plano do Papel	155
12. ANEXO – Relação dos componentes do Grupo Técnico	156
13. Referências Bibliográficas	160

## LISTA DE FIGURAS, QUADROS, TABELAS E GRÁFICOS

Figura 1: Estrutura do Caderno de Estratégia	13
Figura 2: Elementos para definição da Gestão para Resultados	18
Figura 3: Referenciais metodológicos da Gestão Estratégica (PDCA)	19
Figura 4: Referenciais metodológicos da Gestão Estratégica (BSC)	19
Figura 5: A Cadeia de Governança	21
Figura 6: Frentes de atuação do Projeto Governança Inovadora	31
Figura 7: Resumo dos dados demográficos do RN	35
Figura 8: Polos econômicos do RN	40
Figura 9: Energia Eólica no RN	45
Figura 10: Qualidade do ar no RN	52
Figura 11: Objetivos do milênio	54
Figura 12: Construção da Agenda Estratégica	104
Figura 13: Governança pelo Canvas	105
Figura 14: Visão Estratégica de Futuro	106
Figura 15: Arquitetura Estratégica do Mapa RN 2035	107
Figura 16: Modelagem Canvas para Área de Resultado Desenvolvimento Sustentável	107
Figura 17: Modelagem Canvas para Área de Resultado Infraestrutura	108
Figura 18: Modelagem Canvas para Área de Resultado Rede Integrada de Serviços	109
Figura 19: Modelagem Canvas para Área de Resultado Governança Pública	110
Figura 20: Mapa Estratégico do RN	111
Figura 21: Etapas de construção e implementação de um modelo de mensuração	112
Figura 22: Projeto Estratégico Parque Tecnológico	116
Figura 23: Projeto Estratégico Ambiente de Negócios	117
Figura 24: Projeto Estratégico Profissionalização de Ativos do Turismo	118
Figura 25: Projeto Estratégico Selos de Regiões e Origem	119
Figura 26: Projeto Estratégico recuperação Hidroagrícola dos Vales Úmidos	120
Figura 27: Projeto Estratégico Programa Microcrédito	121
Figura 28: Projeto Estratégico Eixos Integrados de Desenvolvimento	122
Figura 29: Projeto Estratégico Novo padrão de estradas	125
Figura 30: Projeto Estratégico Integração de Subsistemas de Aduadoras	126
Figura 31: Projeto Estratégico Ampliação de Sistemas de Aduadoras	127
Figura 32: Projeto Estratégico Saneamento Básico	128
Figura 33: Projeto Estratégico Infovia e Redes de Wi-fi	129
Figura 34: Projeto Estratégico Pró-transporte	130
Figura 35: Projeto Estratégico Incentivo à Instalação de Parques Eólicos	131
Figura 36: Projeto Estratégico Regionalização dos Serviços de Saúde	135
Figura 37: Projeto Estratégico do Redenhos da Rede de serviços Hospitalares	136
Figura 38: Projeto Estratégico RN Centenário	137
Figura 39: Projeto Estratégico Educação Integral	138
Figura 40: Projeto Estratégico Educação Profissional	139
Figura 41: Projeto Estratégico Alfabetização e Letramento ao Longo da Vida	140
Figura 42: Projeto Estratégico Articulação com a Carteira de Projetos da Educação	141
Figura 43: Projeto Estratégico Cogestão de Presídios	142
Figura 44: Projeto Estratégico Integração de Ações para redução de riscos a jovens e adolescentes	143
Figura 45: Projeto Estratégico Unidades de Segurança Cidadã	144
Figura 46: Projeto Estratégico Moradia Cidadã	145
Figura 47: Projeto Estratégico Inovação na Gestão Pública	147
Figura 48: Projeto Estratégico Inovação na Gestão Pública - Etapas	148
Figura 49: Projeto Estratégico Inovação na Gestão Pública - Etapas (continuação)	149
Figura 50: Modelo de Governança do Plano	152
Quadro 1: Quadro resumo das Frentes do Projeto Governança Inovadora	31
Quadro 2: Comentário - Questão 10	82
Quadro 3: Relação das entrevistas e grupos focais realizados	85
Quadro 4: Apontamentos dos grupos focais e entrevistas - Área Desenvolvimento Sustentável	86
Quadro 5: Apontamentos dos grupos focais e entrevistas - Área Infraestrutura	89
Quadro 6: Apontamentos dos grupos focais e entrevistas - Área Rede Integrada de Serviços	90
Quadro 7: Apontamentos dos grupos focais e entrevistas - Área Governança Pública	91
Quadro 8: Indicadores Estratégicos do Desenvolvimento Sustentável	114
Quadro 9: Indicadores Estratégicos do Desenvolvimento Sustentável	123
Quadro 10: Indicadores Estratégicos da Rede Integrada de Serviços	132
Quadro 11: Indicadores Estratégicos da Governança Pública	146



Tabela 1: Índice de Gini	51
Tabela 2. Projeção, segundo o cenário 1 (Brasil Menor), para o crescimento (%) do PIB, do PIB per capita e do PIB/PIA* - média geométrica do período	63
Tabela 3. Projeção, segundo o cenário 2, para o crescimento (%) do PIB, do PIB per capita e do PIB/PIA* - média aritmética do período	64
Tabela 4. Projeção, segundo o cenário 3 (Sem Impeachment e em Banho Maria), para o crescimento (%) do PIB, do PIB per capita e do PIB/PIA* - média aritmética do período	65
Tabela 5. Projeção, segundo o cenário 4 (Brasil Maior), para o crescimento (%) do PIB, do PIB per capita e do PIB/PIA* - média aritmética do período	66
Tabela 6. Taxa média anual de crescimento. Período: 1996 a 2012	69
Gráfico 1: IDHM	35
Gráfico 2: Dívida Estadual	36
Gráfico 3: Receita Corrente Líquida do RN	37
Gráfico 4: Despesa Estadual	38
Gráfico 5: PIB do RN	38
Gráfico 6: Participação no PIB Estadual	39
Gráfico 7: Avaliação das rodovias do RN	42
Gráfico 8: Movimentação dos Portos do RN	43
Gráfico 9: Expectativa de vida no RN	46
Gráfico 10: Investimento em Educação no Brasil	47
Gráfico 11: Investimento em Educação no RN	47
Gráfico 12: Taxa de óbitos	49
Gráfico 13: Taxa de crescimento de óbitos	49
Gráfico 14: Ocupação no RN	50
Gráfico 15: Bacias Hidrográficas	53
Gráfico 16: Desertificação no RN	54
Gráfico 17: Inflação do IPCA, taxa SELIC e parâmetros do sistema de metas inflacionárias estipulados pelo CMN. Jan/2000-Ago 2015	59
Gráfico 18: Superávit primário, acumulado em 12 meses, como proporção do PIB (%). Nov 2002 – Maio 2015	59
Gráfico 19: Dívida bruta do governo geral como proporção do PIB (%). Dezembro 2001 – Maio de 2015	60
Gráfico 20: Risco Brasil (EMBI) e taxa de investimento acumulada em quatro trimestres (% do PIB).	61
Gráfico 21: PIB Brasil 2010-2035. Projeção a partir de 2015 (R\$ trilhões de 2014).	67
Gráfico 22: PIB per capita Brasil 2010-2035. Projeção a partir de 2015 (R\$ mil de 2014).	67
Gráfico 23: PIB/PIA* Brasil 2010-2035. Projeção a partir de 2015 (R\$ mil de 2014)	67
Gráfico 24: PIB do Rio Grande do Norte – Participação percentual no PIB do Brasil (escala à esquerda) e do Nordeste (escala à direita)	68
Gráfico 25: Participação percentual do Rio Grande do Norte (escala à esquerda) e do Nordeste (escala à direita) no PIB do Brasil	68
Gráfico 26: Contribuição percentual do PIB industrial e de alguns de seus componentes para o crescimento do PIB – Brasil e Rio Grande do Norte. Período: 1996-2012	69
Gráfico 27: Contribuição percentual do PIB de serviços e de alguns de seus componentes para o crescimento do PIB – Brasil e Rio Grande do Norte. Período: 1996-2012	70
Gráfico 28: Diferença percentual entre a taxa de crescimento do Rio Grande do Norte e do Brasil para as seguintes variáveis: PIB e arrecadação de ICMS.	71
Gráfico 29: Data da resposta	77
Gráfico 30: Idade do respondente	77
Gráfico 31: Região do respondente	77
Gráfico 32: Questão 1	78
Gráfico 33: Questão 2	78
Gráfico 34: Questão 3	79
Gráfico 35: Questão 4	79
Gráfico 36: Questão 5	79
Gráfico 37: Questão 6	80
Gráfico 38: Questão 7	80
Gráfico 39: Questão 9	81
Gráfico 40: Diagrama de diagnóstico institucional do Governo do Estado do Rio Grande do Norte (todas as dimensões)	95
Gráfico 41: Escores por questão da dimensão Planejamento	96
Gráfico 42: Escores por questão da dimensão Processos	96
Gráfico 43: Escores por questão da dimensão Estrutura	97
Gráfico 44: Escores por questão da dimensão Sistemas de Informação	98
Gráfico 45: Escores por questão da dimensão Orçamento	99
Gráfico 46: Escores por questão da dimensão Pessoas	100

# PREFÁCIO

O maior desafio de um Governo está no legado que permanece para as próximas gerações. Nosso propósito maior é estabelecer uma visão de futuro comprometida com um Rio Grande do Norte socialmente justo, democrático, próspero, ambientalmente sustentável e territorialmente equilibrado.

O projeto Governança Inovadora, em curso desde agosto de 2015, traduz esse movimento de reconstrução do Estado. Quebrar paradigmas, como costume repetir, é inovar. Essa é a chave de um Planejamento Estratégico voltado, especialmente, para quem mais precisa.

Tenho plena consciência de que esse desafio implica na realização coletiva do futuro desejado por todos para o Estado e, ao mesmo tempo, na modernização da gestão pública por meio da profissionalização dos servidores, revisão de processos e adoção de uma nova estrutura organizacional que suporte a implementação de resultados alinhados a uma estratégia pretendida.

Elaboramos de forma participativa um mapa estratégico com o objetivo de indicar um caminho e oferecer alternativas para o desenvolvimento sustentável do Estado num horizonte de 20 anos. Um processo baseado num amplo diálogo que envolveu diversos segmentos da sociedade por meio de debates em grupos focais com 65 instituições públicas e privadas, além de uma pesquisa interativa via internet para identificação de demandas e dar voz aos cidadãos. Essa consulta pública, aliás, nos deixou ainda mais motivados, uma vez que mais de 60% das pessoas que opinaram se disseram otimistas em relação ao amanhã.

Nesta visão estratégica estão presentes as aspirações da sociedade para o presente e o futuro. Une as dimensões relacionadas ao Desenvolvimento Sustentável, Infraestrutura, Rede Integrada de Serviços e Governança Pública num processo, volto a frisar, de permanente diálogo. Não somos outra coisa senão um Governo que governa com a sociedade.

É importante destacar ainda que nosso Mapa Estratégico representa um avanço importante porque aponta o rumo desejado para o desenvolvimento do Estado. Por isso, a sustentabilidade do projeto Governança Inovadora, grande no tamanho e enorme em suas conseqüências para o Rio Grande do Norte, pressupõe o comprometimento de toda a administração pública estadual e, principalmente, a necessidade de fortalecer cada vez mais os vínculos com a sociedade. Quanto mais o cidadão percebe e reconhece o valor público gerado, maior é a confiança e a chance de tornar irreversível o processo de transformação em curso.

Com o intuito de fortalecer ainda mais a transparência de nossas ações, preparamos uma série de publicações especiais com o detalhamento dos produtos obtidos a partir dos diagnósticos, demandas e alternativas apontadas durante o processo do Governança Inovadora. As edições abordarão as Frentes Estratégia, Processos, Estruturas e Contratualização de Resultados.

Neste volume, apresentamos informações detalhadas da frente de Estratégia, desde sua base conceitual, antecedentes, estudos preparatórios até o Plano Estratégico RN 2035.

**Robinson Mesquita de Faria**

Governador do Estado do Rio Grande do Norte

# APRESENTAÇÃO

O Rio Grande do Norte vive um momento único no tocante à criação de oportunidades a partir dos processos de planejamento em curso por meio do Governança Inovadora, o maior projeto de modernização da gestão pública já realizado no Estado. Para registrar este momento, o Governo está editando uma série de publicações com o intuito de dar ainda mais transparência às ações e disseminar o conhecimento junto aos que participaram do trabalho como também para as próximas gerações, que terão neste material, fonte de pesquisa para embasar futuros estudos.

O projeto Governança Inovadora é composto por quatro frentes. A frente **ESTRATÉGIA** visa estabelecer um plano de longo prazo, tendo como horizonte o ano 2035, a partir de uma abordagem que leva em consideração expectativas e demandas dos diversos segmentos da sociedade potiguar de forma a orientar a atuação do Estado para resultados que promovam o bem estar da população. Já a frente **PROCESSOS** atua na revisão e aprimoramento dos macroprocessos e processos de Secretarias de Estado, previamente selecionadas, de forma a fortalecer a capacidade de implementação da nova estratégia. A frente **ESTRUTURA** visa realizar diagnóstico e proposição de realinhamento da estrutura organizacional para a melhoria da eficiência operacional e alcance dos objetivos da nova estratégia. E a frente **CONTRATUALIZAÇÃO** atua na celebração de contratos de gestão entre o Governador e dirigentes de órgãos e entidades, a partir da identificação das contribuições e da responsabilização dos mesmos para a realização da estratégia.

Liderado pelo Governador do Estado, Robinson Faria, o Governança Inovadora envolve os gestores e

um Grupo Técnico com mais de 100 servidores de todos os Órgãos e Entidades do Estado. O projeto também conta com a participação de diversas entidades representativas de classe, segmentos da sociedade e dos cidadãos por meio de reuniões presenciais em grupos focais e também consultas pela internet. A publicação que chega agora às suas mãos tem foco na frente de Estratégia.

Este volume está organizado em cinco partes, conforme figura 1 a seguir:

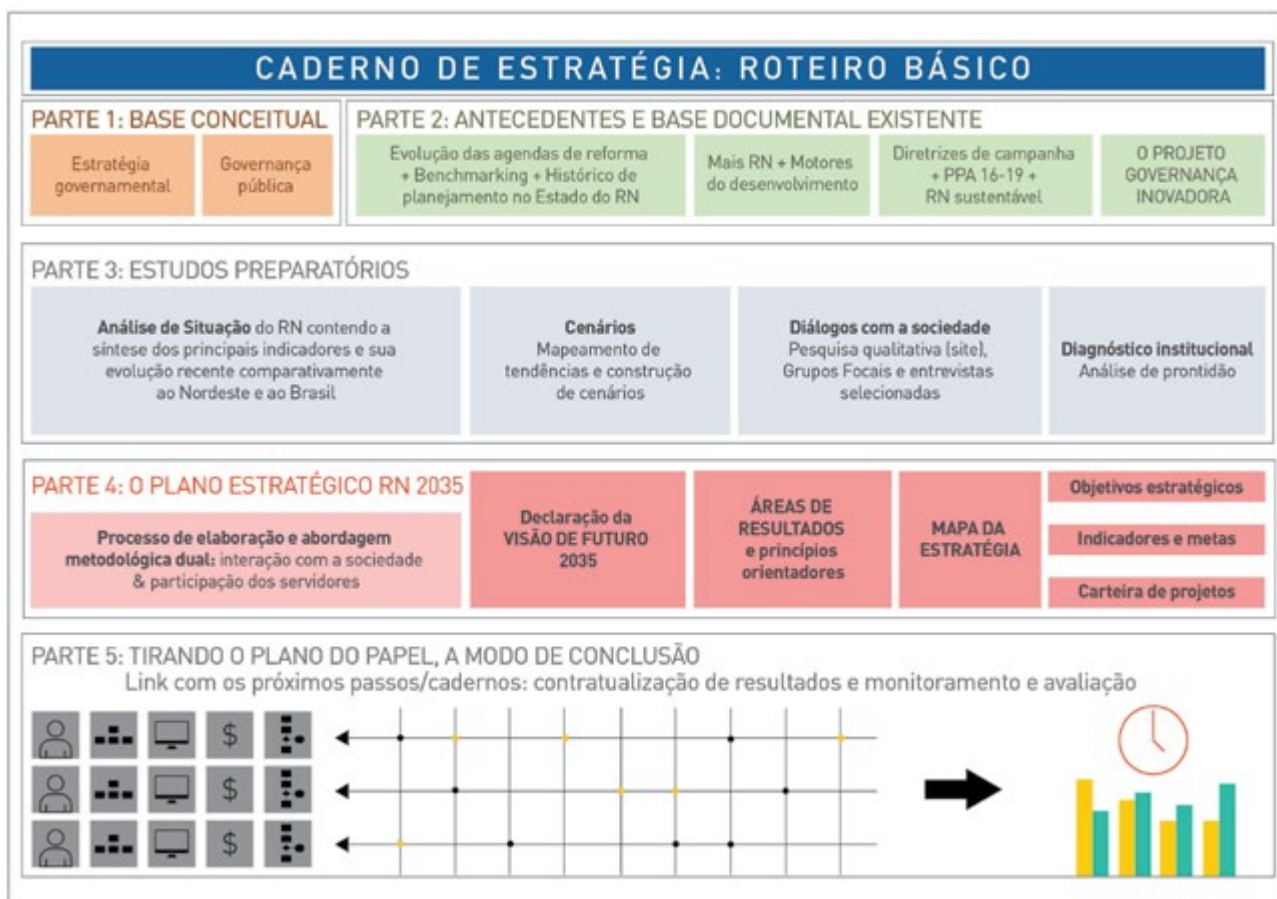


Figura 1: Estrutura do Caderno de Estratégia  
Fonte: Autoria própria

A Parte 1 (capítulo 1) trata de elementos de fundamentação, incluindo estratégia governamental e governança pública.

A Parte 2, que trata dos antecedentes, contém três capítulos:

- O capítulo 2, que apresenta os antecedentes que influenciaram a elaboração da estratégia: a evolução da agenda de reformas e do planejamento governamental no Brasil, além de um breve histórico sobre iniciativas de planejamento governamental no RN;
- O capítulo 3, que descreve a base documental existente e que foi utilizada como insumo para a construção da agenda estratégica. A primeira de natureza externa apresenta um resumo do Mais RN e dos Motores do Desenvolvimento e a segunda, interna descreve as principais diretrizes da campanha do Governador Robinson Faria, O Plano Plurianual 2016-2019 e o

Projeto RN Sustentável;

- E o capítulo 4, que apresenta de forma sucinta o Projeto Governança Inovadora incluindo os objetivos e conteúdo das 4 frentes.

A Parte 3, que trata dos estudos preparatórios e preliminares, está organizada em cinco capítulos:

- O capítulo 5, que mostra a situação atual do Estado do Rio Grande do Norte a partir de alguns indicadores selecionados;
- O capítulo 6, que discorre sobre cenários para o País e para o estado no horizonte de 2035;
- O capítulo 7 que apresenta os principais resultados da pesquisa interativa via internet feita junto à população do estado;
- O capítulo 8 que mostra as conclusões dos grupos focais envolvendo diversos segmentos da sociedade;
- E o capítulo 9 que descreve o diagnóstico institucional realizado junto ao grupo de servidores com opiniões sobre o grau de prontidão do Estado em relação a algumas dimensões do modelo de gestão vigente.

A Parte 4, que apresenta no capítulo 10 o plano propriamente dito, começando com uma breve descrição do processo/metodologia de construção (destacando o caráter dual de participação: para fora e para dentro) e descrevendo o conteúdo (visão, as áreas de resultados e mapa com objetivos, indicadores, metas e carteira de projetos). Além disso, é apresentado o modelo de governança do mesmo.

Por fim, a Parte 5, à guisa de conclusão, trata no capítulo 11 do desafio de tirar o plano do papel destacando a necessidade de fortalecer a capacidade de implementação com base em novos instrumentos que serão objeto de volume subsequente desta Série de Cadernos.

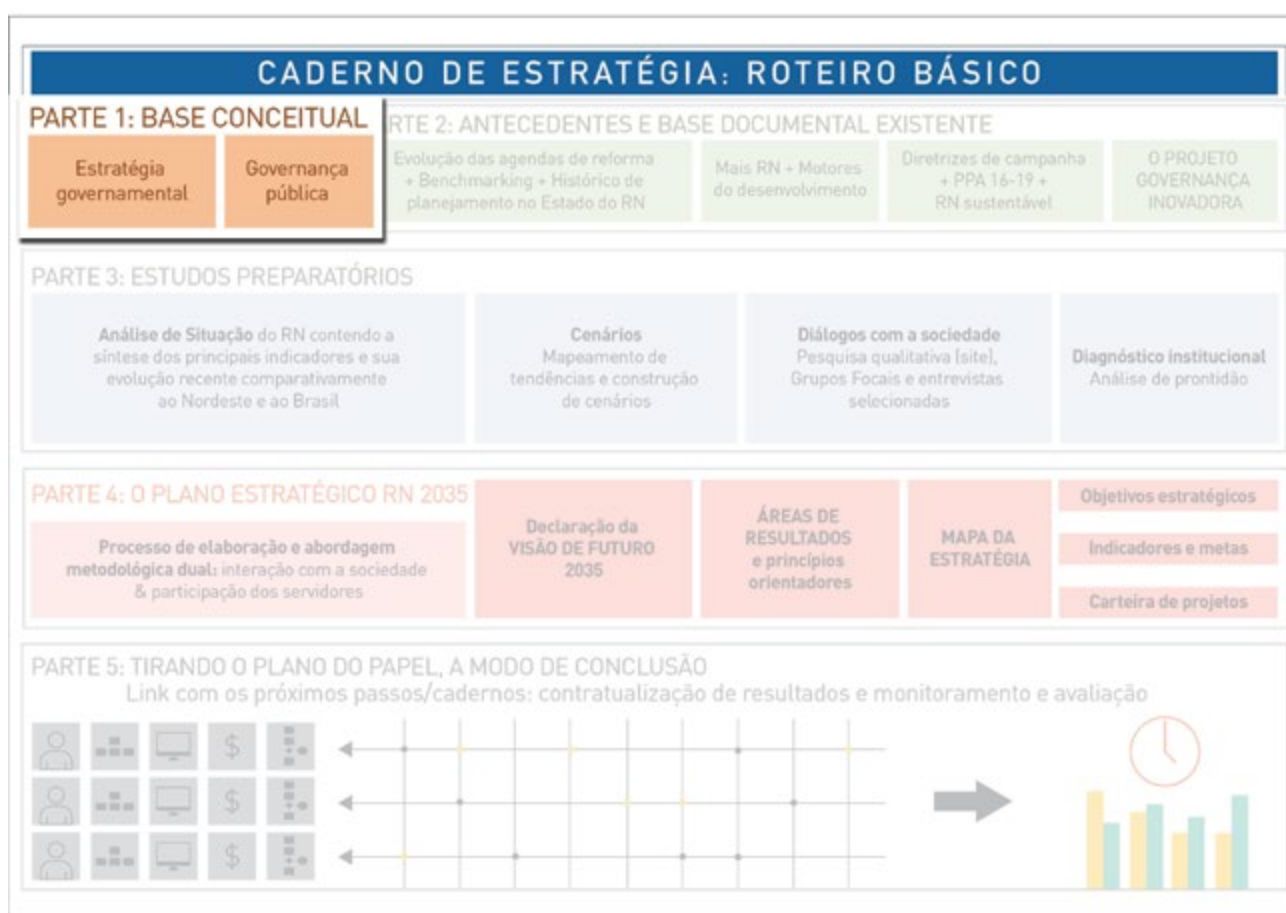
### **Gustavo Nogueira**

Secretário de Estado do Planejamento e das Finanças – SEPLAN



# PARTE I.

## BASE CONCEITUAL



A parte I contém um capítulo (capítulo 1), que introduz elementos de fundamentação, incluindo estratégia governamental e governança pública.



# 1 Base conceitual para a formulação da estratégia de desenvolvimento

Os enfoques contemporâneos de **governança pública**, em tempos de elevada complexidade ambiental, destacam, cada vez mais, a necessidade de fortalecimento do **planejamento governamental** como mecanismo do exercício da liderança política em contextos democráticos. Trata-se de um processo de construção da estratégia visando a promoção do **desenvolvimento sustentável**, que inclui a definição do futuro desejado com resultados esperados e iniciativas a realizar.

Elaborar a estratégia é um exercício sistemático de olhar para frente, para o futuro e para o contexto. Mais que definir os rumos do Governo, o planejamento governamental indica os rumos da sociedade. É um direcionador do desenvolvimento, compreendido como um processo de mudanças envolvendo o cidadão, o Estado e os diversos segmentos da sociedade organizada, que pressupõe a integração de soluções nos campos social, econômico, político e ambiental<sup>1</sup>. Para isto, a efetivação da estratégia pressupõe estabelecer os territórios como base das demandas sociais e tem como pilares a inclusão social, o crescimento e aumento de competitividade da economia, a melhor distribuição dos frutos desse crescimento econômico, e a melhoria das condições de vida da população.

## 1.1 Estratégia: Gestão privada x Gestão pública

Metaforicamente, na **gestão privada**, as organizações adotam uma estratégia para **sobreviver**, para **vencer a competitividade do mercado**. No **setor público**, por sua vez, a **competição não é declarada** – as ameaças e as oportunidades do futuro e do contexto social, político e econômico são pouco previsíveis (compete-se com o acaso). Nesse caso da esfera pública, para defender-se, é uma **boa estratégia aliar-se, constituir arranjos cooperativos**.

A experiência na definição de uma estratégia nas organizações veio mostrar, no entanto, que estratégia é um processo, e apenas defini-la não basta. Além de seu planejamento, a fase de implementação também requer cuidados e dinamismo. Na administração pública o tema está

<sup>1</sup> A elaboração da estratégia buscou inspiração nas recomendações das Nações Unidas expressas no documento "Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável" que define os novos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável para os próximos 15 anos.

diretamente relacionado ao desafio de orientar a gestão para resultados de desenvolvimento que criam valor público sustentável. Segundo a abordagem do Instituto Publix, apresentada na Figura 2, gerir resultados significa defini-los (a partir de um planejamento abrangente e de construção coletiva), alcançá-los (mediante processos claros de implementação), monitorá-los e avaliá-los (a partir de “controles”, acompanhamentos e ajustes decorrentes). A abordagem evidencia como primeiro elemento, a necessidade de fortalecer na administração pública o planejamento governamental, muitas vezes expresso sob a forma de uma Agenda Estratégica, o que implica em definições a respeito do propósito (expressos na visão de futuro), dos resultados (sob a forma de objetivos, indicadores e metas) e da forma de alcançá-los (descritos como ações ou projetos com prazos, responsáveis e marcos críticos).

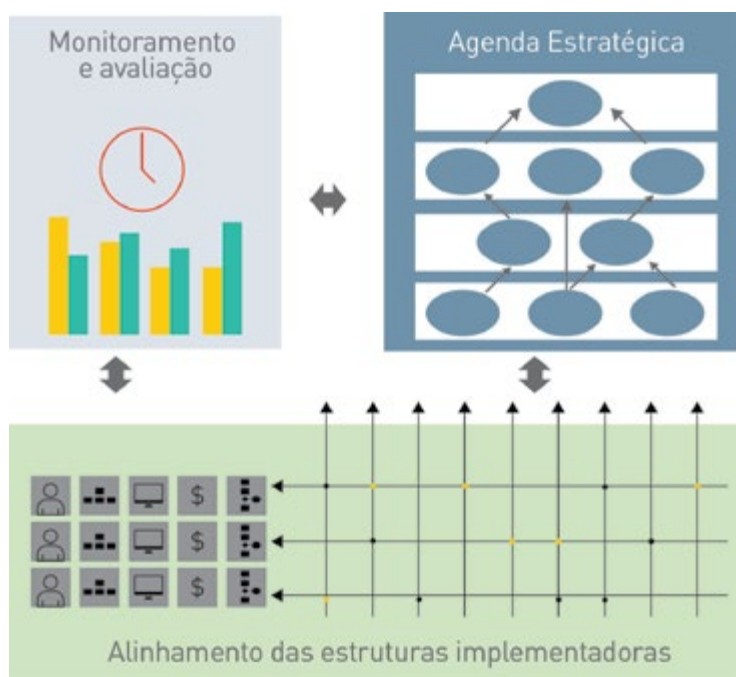


Figura 2: Elementos para definição da Gestão para Resultados  
Fonte: Instituto Publix

O processo de construção e explicitação da agenda estratégica está fundamentado na mobilização (interna e externa) e nas informações sobre o contexto de atuação da organização e suas partes interessadas, que podem ser obtidas mediante sondagens e ensejar análises prospectivas e comparações específicas com casos referenciais (benchmarks). Na sua construção deve atender a três critérios essenciais: legitimidade (satisfação das expectativas das partes interessadas), coerência (os elementos programáticos – objetivos, programas, projetos, entre outros – devem ser convergentes entre si e com os resultados das políticas públicas em geral) e foco (conjunto minimamente relevante e significativo de resultados e esforços).

Do ponto de vista metodológico, o processo de formulação estratégica governamental foi, muitas vezes, influenciado por enfoques típicos do setor privado, embora existam enfoques desenvolvidos especificamente para a realidade do setor público. É o caso da abordagem desenvolvida por Carlos Matus, denominada Planejamento Estratégico Situacional (planejamento, como um cálculo que precede e preside a ação), que foi concebida a partir de uma visão crítica em relação à abordagem tradicional de planejamento econômico governamental e representa um importante instrumento de suporte a sistemas de alta direção pública. Também destacava em sua abordagem inovadora a necessidade de incorporar a dimensão política (não apenas a visão econômica e social) e de

focalizar a ação governamental tendo como base os problemas, numa perspectiva multidisciplinar, em contrapartida à visão tradicional que segmentava de forma setorial ou funcional a explicação da realidade a ser transformada. Usa o conceito de momento (em contrapartida a ideia de etapas, quase sempre lineares do tipo: planejar, depois executar, depois avaliar) como uma instância dominante, recursiva, dinâmica de um processo complexo.

Mais recentemente, as principais experiências de gestão estratégica governamental têm sido implementadas tomando como referencial metodológico o PDCA<sup>2</sup> (idealizado por Shewhart e aplicado por Deming no Japão, após a 2ª guerra) e o BSC (desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton da Harvard Business School, em 1992) para a medição e gestão de desempenho. Concebida originalmente para aplicações no setor privado, a metodologia vem sendo usada frequentemente no setor público como mecanismo de desdobramento da estratégia governamental, a partir da visão de longo prazo, em um conjunto de objetivos organizados por perspectivas (expressos num Mapa Estratégico) para a medição e avaliação de seu desempenho, com base na evolução de resultados (indicadores e respectivas metas) e ainda, na definição de iniciativas (processos e projetos) para a concretização dos objetivos estabelecidos.



Figura 3: Referenciais metodológicos da Gestão Estratégica (PDCA)  
Fonte: Autoria própria



Figura 4: Referenciais metodológicos da Gestão Estratégica (BSC)  
Fonte: Autoria própria

<sup>2</sup> A abordagem usa as iniciais em inglês para planejar (Plan), fazer (Do), checar (Check) e agir (Act).

## 1.2 Governança Pública<sup>3</sup>

O desafio de construir uma estratégia de desenvolvimento para o Estado implica na necessidade de adotar um novo modelo de governança pública orientada para resultados que integre as perspectivas das diversas partes interessadas visando à criação de valor para a sociedade de forma sustentável.

Governança pública é um processo de geração de valor público a partir de determinadas capacidades e qualidades institucionais; da colaboração entre agentes públicos e privados na coprodução de serviços, políticas e bens públicos; e da melhoria do desempenho. Dessa forma, nenhum destes elementos podem ser pensados de forma isolada. Governança pública é capacidade de governo; é governar em rede de forma colaborativa; é governar orientado para resultados; todos estes elementos juntos para gerar valor público sustentável. Fortalecer a capacidade de governo e governar em rede não fazem sentido se não estiverem a serviço de resultados e da geração de valor público, que, por sua vez, não ocorrem de forma fortuita, mas demandam o desenvolvimento de capacidades e relacionamentos interinstitucionais. (Martins & Marini, 2014).

O conceito trata de uma abordagem contemporânea que traz consigo um conjunto de elementos que, dentre outros aspectos, caracterizam as novas formas com as quais o Estado se relaciona com a sociedade para a entrega de resultados. Falar de Governança Pública significa falar de redes colaborativas, do desafio da coordenação interorganizacional, da gestão orientada para resultados, e da junção desses e de outros elementos tendo como norte a geração de valor público sustentável<sup>4</sup>. O termo se distancia tanto da administração pública burocrática quanto da nova gestão pública, representando um novo paradigma que se insere em um contexto de complexidade, pluralismo e ambiguidade. Entre outros fatores, trata-se da colaboração entre agentes públicos e privados na coprodução de bens e serviços públicos.

Entre os componentes da Governança Pública está o da governança como capacidade de governo. Este conceito engloba elementos tais como a liderança, o domínio das competências, a prontidão para atuar, o potencial de atuação e o desenho institucional.

Outro dos seus componentes é o da governança colaborativa. Trata-se da atuação de um conjunto variado de instituições, e também das interações dos governos com a sociedade, o que abarca conceitos como participação social e democracia participativa.

Juntando-se aos anteriores, pontua-se o componente fundamental da governança para resultados. Este por sua vez, traz consigo o conceito de valor público e de desempenho. O valor público é entendido como elemento direcionador do processo de governança, enquanto o desempenho é apresentado, de maneira ampla, como sendo a soma dos esforços empreendidos com os resultados gerados.

Todos os componentes mencionados se somam na direção de um conceito de governança transformacional. Isso significa entender o processo de governança como norteador da mudança do status quo e do aumento do bem estar e, também, como um movimento que promove as capacidades

<sup>3</sup> Esta seção é amplamente baseada no artigo MARTINS, Humberto Falcão & MARINI, Caio. Governança pública contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual, Revista do Tribunal de Contas da União 130/2014, 42.

<sup>4</sup> Valor atribuído pelo público beneficiário ao que recebe do poder público. Retorno sobre o investimento (os impostos) feito pelo cidadão. Valores cívicos e republicanos. Percepções de satisfação e qualidade (o que o público valora e conseqüentemente daria algo em troca). Excedente de valor agregado mediante processos de inovação. Ativo, patrimônio imaterial representado pelas instituições públicas. Resultados de políticas públicas formuladas em função de preferências refinadas. Acima de tudo, o valor público é a percepção do beneficiário, ou seja, o quanto que a oferta do serviço público agrega para o seu objeto útil: o cidadão. (Marini & Martins, 2014).

da sociedade rumo à sua própria melhoria, encontrando soluções adequadas aos problemas que ela precisa enfrentar.

A figura 5 apresenta uma simplificação gráfica do modelo de cadeia de governança, que considera os elementos de qualidade e capacidade institucional (Governança como Capacidade de Governo), relacionamento e colaboração (Governança Colaborativa) e desempenho (Governança para Resultados), direcionados à obtenção de Valor Público.

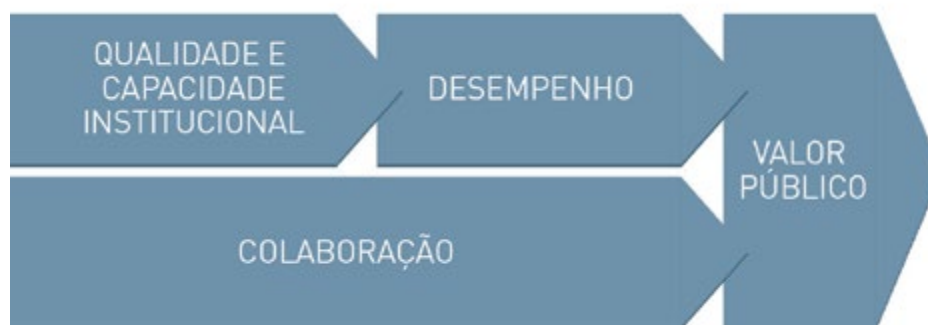


Figura 5: A Cadeia de Governança  
Fonte: Martins, H. Marini, C.2014. Revista TCU

Retrata a compreensão da governança pública como um processo de geração de valor público a partir dos elementos citados (capacidades e qualidades institucionais; colaboração entre agentes públicos e privados na coprodução de serviços, políticas e bens públicos; e melhoria do desempenho). Todos possuem interrelação e codependência, impossibilitando sua interpretação e aplicação isolada.

Governança pública é capacidade de governo; é governar em rede de forma colaborativa; é governar orientado para resultados; todos estes elementos juntos para gerar valor público sustentável. Fortalecer a capacidade de governo e governar em rede não fazem sentido se não estiverem a serviço de resultados e da geração de valor público, que, por sua vez, não ocorrem de forma fortuita, mas demandam o desenvolvimento de capacidades e relacionamentos interinstitucionais.

# PARTE II. ANTECEDENTES E BASE DOCUMENTAL EXISTENTE



A parte II é composta por 3 capítulos.

- O capítulo 2 apresenta os antecedentes que influenciaram a elaboração da estratégia: a evolução da agenda de reformas e do planejamento governamental no Brasil, além de um breve histórico sobre iniciativas de planejamento governamental no RN.
- O capítulo 3 descreve a base documental existente e que foi utilizada como insumo para a construção da agenda estratégica. A primeira, de natureza externa, apresenta um resumo do Mais RN e dos Motores do Desenvolvimento e a segunda, interna, descreve as principais diretrizes da campanha do Governador Robinson Faria, O Plano Plurianual 2016-2019 e o Projeto RN sustentável.
- E o capítulo 4 apresenta de forma sucinta o Projeto Governança Inovadora incluindo os objetivos e conteúdo das 4 frentes.

# 2 Antecedentes: breve panorama sobre a evolução das agendas de reforma da administração pública e do planejamento governamental

## 2.1 Evolução das agendas de reforma da gestão pública no Brasil

Os processos de reforma da Administração Pública no País têm seguido, ao longo do tempo, trajetórias peculiares como consequência das mudanças nos cenários político, econômico e social. Em cada estágio, a agenda de reformas introduziu inovações sob a forma de atributos e funcionalidades ao modelo de gestão do Estado, como resposta às características do contexto, buscando enfrentar as adversidades e aproveitar as oportunidades. Quase sempre reproduziu o padrão de hegemonia de centro e imposição aos níveis subnacionais (iniciativas concebidas no âmbito federal e aplicação generalizada nos entes federados).

Foi assim, no final dos anos 1930, sob a inspiração da denominada Administração Pública Progressivista, que se deu o primeiro movimento de reforma, cujo propósito era o de implantar um padrão burocrático ortodoxo (de corte weberiano), fundamentado no pressuposto de que isto seria suficiente para colocar em operação o desenvolvimentismo keynesiano e, ao mesmo tempo, enfrentar a expansão da cultura patrimonialista dominante. O movimento buscou instrumentar e criar as bases para a profissionalização da gestão. No Brasil, o marco distintivo foi a criação em 1938, do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) com funções de assessoramento à Presidência na supervisão da Administração Pública. Além de cuidar do orçamento, o Departamento realizou os primeiros concursos públicos, desenvolveu programas de aperfeiçoamento de pessoal e promoveu avanços no arcabouço jurídico institucional vigente. Com o passar do tempo, o modelo começou a apresentar sinais de disfuncionalidade em razão, principalmente, do excesso de formalismo e centralização. E foi assim, com a reforma gerencial adotada a partir dos anos de 1980, inicialmente no Reino Unido, em um contexto de agravamento da crise fiscal do Estado explicada pela incapacidade de geração de poupança pública para a realização dos investimentos em razão de o custeio consumir boa parte da arrecadação. Influenciada pelos princípios da New Public Management, inicialmente, a serviço de um ideal neoliberal de enxugamento, controle e eficiência preconizando a aplicação de tecnologia gerencial privada no setor público, logo se expandiu em múltiplas direções buscando melhorar a qualidade dos serviços e políticas públicas. Depois de

percorrer o mundo anglo-saxão e parte da Europa, a onda aterrissou na América Latina, inicialmente no Chile e, depois, no Brasil a partir de 1995, tendo como marcas dois movimentos: um de natureza institucional, com a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), e outro voltado para a estratégia de modernização da gestão com a formulação de um documento oficial de governo, denominado Plano Diretor, que propunha as diretrizes e prioridades da reforma. A experiência nesta etapa deixou, como principal legado, inovações voltadas para a introdução de uma cultura de resultados (qualidade dos serviços) e eficiência (qualidade fiscal). Foram realizadas iniciativas de natureza legal (Emenda Constitucional nº 19/1998, Lei de Responsabilidade Fiscal e legislação sobre novos arranjos institucionais), introdução de ferramentas inovadoras de gestão (contratos de gestão), fortalecimento do planejamento governamental e gestão de programas (PPA), programa de qualidade (GESPUBLICA), uso intensivo da tecnologia da informação na otimização de processos, fortalecimento das carreiras de Estado e capacitação dos servidores.

Atualmente, o debate sobre gestão pública passa por uma etapa de transição. As estratégias de reforma (que não se implementaram completamente) e os argumentos que fundamentaram e deram sentido a elas começam a apresentar sinais de esgotamento, quer por sua limitada compreensão sobre a crise do Estado, quer por sua baixa capacidade de enfrentar os problemas dela decorrente. O novo contexto que emerge mantém velhos problemas ainda não resolvidos, inclui outros tantos, mas, sobretudo introduz oportunidades de melhorias. Combina elementos positivos como o fortalecimento da democracia e das instituições além de avanços sociais com outros mais preocupantes como a grave crise política e ética, redução do crescimento econômico e o agravamento da situação fiscal. Tudo isso em meio a uma verdadeira revolução digital que cria novas formas de relacionamento gerando, como efeito, novas formas de reivindicações por parte da sociedade (organizada e não organizada) que reclama por transparência, ética e por melhoria na cobertura e na qualidade dos serviços ofertados ao cidadão. O não enfrentamento dessa realidade contribui para a perda de confiança.

Dessa maneira, uma gestão comprometida com resultados implica o estabelecimento de um novo patamar, que vai (muito) além dos padrões tradicionais da gestão pública. Os novos tempos (de governança pública) pressupõem um novo arcabouço conceitual, novos princípios, valores, atitudes, enfim, o desenvolvimento de competências completamente distintas das necessárias em contextos tradicionais. Exigem, cada vez mais, inovações baseadas em soluções transversais que extrapolam as fronteiras organizacionais, impondo um novo padrão de gestão em rede e de redes, ou seja, uma nova governança que suporte estratégias de desenvolvimento, efetividade das políticas públicas e melhoria na qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

## **2.2 Planejamento governamental**

Os primeiros registros de iniciativas de planejamento governamental na história recente do País remontam também ao final dos anos 1930, na vigência da reforma burocrática (que tinha como propósito a profissionalização da administração pública para operar uma estratégia de desenvolvimento) com a elaboração do Plano Especial de Obras Públicas e Aparelhamento da Defesa Nacional. Outras iniciativas dignas de registro foram: o Plano de Metas de JK em 1956, o Plano Decenal de 1967/1976 (1ª tentativa de planejamento de longo prazo) e os PNDs – Planos Nacionais de Desenvolvimento. Via-de-regra estavam orientados à necessidade de construção de infraestrutura para o esforço de industrialização do País, quase sempre sob a influência da CEPAL



(estratégia de substituição de importações). A década de 1980 (considerada a década perdida) se caracterizou por um processo de estagnação da economia e, com isto, o planejamento orientado para o desenvolvimento perdeu relevância, na medida em que as iniciativas no campo passaram a se concentrar em planos de estabilização na busca do equilíbrio macroeconômico e em ações isoladas, fragmentadas, com ênfase no curto prazo baseadas numa perspectiva meramente orçamentária e sem uma visão estratégica.

Com o advento da Constituição Federal de 1988, que passou a exigir a elaboração do tripé: Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA), e, em seguida com o advento da reforma gerencial de 1995 (que enfatizava a melhoria da eficiência operacional e a gestão orientada para resultados), o planejamento governamental ganhou novo impulso, ainda que pouca ênfase tenha sido dada à perspectiva de longo prazo. A propósito Cardoso Jr & Garcia (2014) comentam:

O principal mérito talvez esteja concentrado na tentativa de transformar a atividade de planejamento governamental em processo contínuo da ação estatal, para o que parece que se tornara fundamental reduzir e controlar – no dia a dia – os graus de discricionariedades intrínsecas dessa atividade. Por sua vez, o principal problema talvez esteja refletido no diagnóstico de que, ao se reduzir o horizonte de ação possível do planejamento para o curto/médio prazo, condicionando-o, simultaneamente, ao orçamento prévio disponível, acabou-se, na verdade, transformando essa atividade em ação de tipo operacional-cotidiana do Estado, como são todas aquelas próprias da gestão ou da administração pública correntes.

No atual período, o planejamento governamental voltou a ganhar relevância e passou a adotar uma nova perspectiva em linha com a abordagem contemporânea da governança pública a partir de inovações introduzidas pelo governo federal<sup>5</sup>, governos estaduais e alguns municípios, especialmente no que diz respeito ao caráter participativo na formulação dos PPAs, a ênfase na dimensão territorial e nos mecanismos de gerenciamento de programas. Pares & Beatrice (2006) ao mencionar as exigências de maior transparência com os negócios públicos e a prestação de contas em decorrência de avanços nos processos democráticos destacam que o *planejamento para a governança* requer a adoção de novos conceitos:

Conceitos como parceria, participação social, concessões públicas eram pouco usuais na administração pública até o início dos anos 90. A necessidade de estabelecer fronteiras jurídicas entre o que é estatal e público e o que é público e privado torna-se vital para abrigar novas formas de contrato e de relações administrativas. Esse ambiente de múltiplas pactuações leva a uma demanda para inscrevê-las nos instrumentos de planejamento e orçamento, como forma de assegurar transparência e compromissos ao longo dessa nova teia de responsabilidades.

Outra característica marcante do período é que as iniciativas recentes no campo do planejamento governamental no País colocam em relevo a emergência de um novo padrão que tem como característica marcante o protagonismo compartilhado entre os entes federados, diferentemente do padrão tradicional baseado quase sempre na hegemonia do centro. Atualmente, merece destaque as experiências levadas a cabo pelos estados que seguem trajetórias peculiares como consequência

<sup>5</sup> Em especial a criação do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES) em 2003, instância de interlocução entre o Governo e a sociedade para a formulação de políticas, do PAC - Programa de Aceleração do Crescimento em 2007, instituído para o planejamento e execução de grandes obras de infraestrutura social, urbana, logística e energética e a Agenda Social em 2008 incluindo os programas bolsa família, mais saúde, cultura viva, territórios da cidadania, plano de desenvolvimento da educação, dentre outros.

das mudanças nos cenários político, econômico e social e cada vez mais se destacam pelas inovações introduzidas e pelo seu compartilhamento. Para isto, foi decisivo o papel dos Conselhos que reúnem os secretários estaduais de planejamento, de administração e de fazenda (respectivamente CONSEPLAN, CONSAD e CONFAZ) e dos Ministérios da Fazenda e do Planejamento, Orçamento e Gestão na disseminação e troca de experiências.

Estas iniciativas buscam resgatar a perspectiva de longo prazo nas suas formulações estratégicas (baseadas em estudos de cenários) e, ao mesmo tempo, a contratualização de resultados e a adoção de modelos de gerenciamento intensivos voltados para fortalecer a capacidade de implementação da estratégia. Dois estados vêm se despontando e obtendo reconhecimento de suas experiências tanto no cenário nacional como no internacional (participação em congressos, publicações e premiações por organismos internacionais). É o caso de Minas Gerais<sup>6</sup> que optou por uma abordagem baseada numa perspectiva de longo prazo e de caráter abrangente de aplicação tanto em termos organizacionais (estratégia desdobrada com contratualização de resultados envolvendo todos os órgãos do Estado), como em termos de áreas temáticas (aplicada em praticamente todos os temas do ciclo de gestão: estratégia, orçamento, M&A, processos, estrutura, escritório de prioridades, gestão de pessoas, TI, etc.). E Pernambuco<sup>7</sup> que inovou ao introduzir os seminários de diálogos com a sociedade como elemento central da formulação da estratégia, ao estabelecer focos prioritários (primeiro a segurança com o Pacto pela Vida e depois os Pactos pela Educação e pela Saúde) e na abordagem do Centro de Governo - CDG (integração das atividades de planejamento, orçamento, monitoramento e intervenção, por meio de um modelo liderado a partir do Núcleo Central de Governo, com liderança executiva exercida diretamente pelo governador do Estado).

Outros estados, também vêm apresentando importantes inovações com modelos de gestão em fase de maturação na direção de sua institucionalização. E outros estão em fase inicial, como é o caso do Rio Grande do Norte, com o seu Projeto Governança Inovadora. Não obstante, o estado vem experimentando iniciativas de fortalecimento institucional e construção de estratégias de desenvolvimento desde os anos 1960. Cardoso Jr., Santos e Pires (2015) destacam, por exemplo, iniciativas realizadas com apoio da CEPAL: estudos e diagnósticos pela Comissão Estadual de Desenvolvimento (durante os anos 60) e diagnóstico estrutural pelo Instituto de Desenvolvimento do RN (IDEC) no governo Cortez Pereira (1971-1975). Já nos anos 90, com apoio do IICA foi elaborada uma estratégia de desenvolvimento sustentável para o Nordeste (Projeto Áridas) e o Plano de Desenvolvimento Sustentável (1997). Algumas avançaram e outras foram descontinuadas, mas que certamente deixaram como legado o aprendizado delas decorrentes. O momento atual, em que pese as dificuldades inerentes ao enfrentamento da crise econômica nacional e seus reflexos no ambiente estadual, é de oportunidades, mais que de ameaças. E diferentemente de outros momentos vem se caracterizando pela profusão de iniciativas de formulação estratégica, dentro e fora do Estado.

O desafio é o de encontrar o equilíbrio correto entre as visões de curto (necessidade de ajustes) e de longo prazos (construção de um projeto para o estado) e o de integrar as diversas iniciativas por meio de um pacto visando a construção de uma nova governança para um novo desenvolvimento para o Estado do Rio Grande do Norte (enfoque dual da estratégia).

<sup>6</sup> Para maiores detalhes, verificar a publicação "Do Choque de Gestão à gestão para a cidadania: 10 anos de desenvolvimento em Minas Gerais" (Instituto Publix, BDMG e Governo de Minas, Belo Horizonte, 2013)

<sup>7</sup> Para maiores detalhes, verificar a publicação "Todos por Pernambuco em tempos de governança: conquistas e desafios" (MARINI, C. MARTINS, H. 2014)

# 3 Base documental existente antes da elaboração da estratégia

Uma das primeiras atividades realizadas, antes mesmo do início da formulação do plano, foi a de identificar estudos, documentos e iniciativas realizadas recentemente ou em andamento que pudessem subsidiar o processo de construção da estratégia de desenvolvimento para o estado, de forma a evitar retrabalho e buscando, na medida do possível, a integração e sinergia com a base documental existente. Esta etapa de análise documental incluiu tanto estudos realizados externamente como internamente pela administração pública estadual

O primeiro documento considerado foi o Mais RN<sup>8</sup>, plano estratégico de desenvolvimento econômico e promoção de investimentos para o período 2016-2035, elaborado pela Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte - FIERN. O estudo, que está baseado em amplo diagnóstico da situação do estado, contem: a proposição de uma estratégia de longo prazo, desdobrada em ações para setores prioritários; o mapeamento de oportunidades de investimentos e negócios para o setor privado; a proposição de uma agenda de iniciativas públicas capazes de impactar positivamente a competitividade sistêmica do Rio Grande do Norte; e, a estimativa do montante de investimento necessário para o alcance das metas estratégicas.

O segundo, Motores do Desenvolvimento<sup>9</sup>, é um conjunto de seminários realizados desde 2010 que pretende liderar um processo de discussão sobre temas estratégicos relativos à economia do estado. Conduzido pela Federação do Comércio de Bens Serviços e Turismo do Rio Grande do Norte - FECOMERCIO, FIERN, Tribuna do Norte, UFRN e RG Salamanca Investments, o Motores está orientado para um público que envolve empresários, lideranças políticas e pesquisadores.

O terceiro insumo para a formulação da estratégia de desenvolvimento foi o conjunto de propostas da campanha do Governador Robinson Faria<sup>10</sup>, aqui resumida em 10 temas:

8 Ver [www.maisrn.org.br](http://www.maisrn.org.br)

9 Ver [www.fiern.org.br/index.php/motores-do-desenvolvimento](http://www.fiern.org.br/index.php/motores-do-desenvolvimento)

10 Ver <http://goo.gl/ObYM8z>

- Segurança: redução da violência, gestão por resultados e premiação, compatibilização de áreas. Centrais de polícias. Inteligência. Polícia comunitária.
- Drogas: ação contínua contra o tráfico. Assistência aos dependentes. Educação. Prevenção social da violência baseado na prevenção primária do delito.
- Educação. Universalização. Garantir educação de qualidade. Gestão e foco no resultado. Tempo integral. Priorizar o PNE, PEE e Pronatec.
- Habitação: reduzir o déficit habitacional e com o apoio do governo federal construir novas unidades habitacionais e erradicar as casas de taina.
- Investimento e emprego: redução das desigualdades econômico-sociais. Interiorização. Apoio às cadeias e arranjos produtivos. Metas dinâmicas de geração de empregos.
- Meio ambiente: gestão eficiente e fortalecimento institucional. Capacitação. Interiorizar. Educação ambiental. Incremento do FEPEMA. Descentralização.
- Mobilidade urbana: investimento em infraestrutura. Atenção à Região Metropolitana de Natal. Integração de anéis viários.
- Máquina pública: melhoria dos serviços públicos, transparência e capacitação, resgate do papel dos servidores públicos. Matricialidade das políticas públicas.
- Saneamento: prioridade. Política de Estado. saneamento urbano básico e esgotamento. Saneamento rural. Gestão adequada às características locais
- Saúde: sistema de gestão. Integração com os profissionais da área. Regionalização, harmonização dos convênios. Redes de atenção à saúde e do COAP.

O quarto insumo foi a recente versão do Plano Plurianual PPA 2016-2019<sup>11</sup>, instrumento que indica diretrizes, programas, objetivos, metas e iniciativas que serão alvo dos esforços do governo para esse período. Esta edição apresentou três importantes inovações: uma abordagem mais estratégica, a adoção de uma visão territorial mais explícita e a participação direta da sociedade por meio de Encontros Territoriais e consulta via internet permitindo que a população indicasse claramente as suas demandas mais urgentes. A partir da análise da situação atual, da definição de cenários e da visão de futuro “um Rio Grande do Norte mais próspero, democrático e socialmente mais justo” os Programas foram agrupados em três eixos: Democratização e Melhoria da Eficiência da Gestão Pública; Aumento da Inovação e Eficiência da Economia Potiguar; Melhoria da Qualidade de Vida do Potiguar.

Por fim, vale destacar que a elaboração da estratégia de desenvolvimento está inserida no contexto do Projeto Integrado de Desenvolvimento Sustentável do Rio Grande do Norte - RN Sustentável<sup>12</sup>, projeto multisetorial integrado e financiado com recursos do Banco Mundial, que tem como meta contribuir, em cinco anos, com as mudanças no cenário socioeconômico do Rio Grande do Norte,

<sup>11</sup> Ver <http://goo.gl/41ZurY>

O processo de elaboração do PPA foi objeto de artigo apresentado no IX Congresso CONSAD pelo servidor Américo Maia (Planejamento Plurianual Participativo: um novo paradigma para a gestão pública do Rio Grande do Norte, apresentado IX Congresso do CONSAD, Brasília em Junho de 2016). Ver: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-28-03.pdf>

<sup>12</sup> Ver [http://www.rnsustentavel.rn.gov.br/?pg=sobre\\_o\\_projeto](http://www.rnsustentavel.rn.gov.br/?pg=sobre_o_projeto)

através da implementação de um conjunto de ações articuladas destinadas a reverter o baixo dinamismo do estado, com foco na redução das desigualdades regionais, além de apoiar ações de modernização da gestão pública para prestação de serviços de forma mais eficaz e eficiente, visando à melhoria da qualidade de vida da população potiguar. O Projeto está organizado em três grandes Eixos Estratégicos: Componente 1 – Desenvolvimento Regional Sustentável; Componente 2 – Melhoria dos Serviços Públicos; e Componente 3 – Melhoria da Gestão do Setor Público. Este último abriga a iniciativa descrita neste caderno de formulação de uma estratégia de desenvolvimento para o Estado do Rio Grande do Norte no âmbito do Projeto Governança Inovadora.

# 4 O Projeto Governança Inovadora do Rio Grande do Norte

O Projeto Governança Inovadora, levado a cabo pelo Governo do Estado do Rio Grande do Norte, surge com o objetivo de fortalecer a capacidade de governo para a adoção de um novo padrão de desenvolvimento para o Estado. Significa elaborar um Plano Estratégico de Desenvolvimento e, ao mesmo tempo, modernizar a gestão pública do Estado por meio da revisão de processos, adoção de uma nova estrutura organizacional e contratualização de resultados visando fortalecer a capacidade de implementação da agenda estratégica definida. Desde a sua concepção original, vem incorporando ingredientes típicos das agendas tradicionais, antes mencionadas tais como: a profissionalização da gestão (agenda da reforma burocrática), o fortalecimento dos sistemas centrais de governo, em especial o de planejamento governamental (agenda das reformas dos anos 60/70) e a melhoria da qualidade dos gastos e criação de uma nova cultura de gestão orientada para resultados (agenda da reforma gerencial), além de incorporar elementos da agenda contemporânea de governança pública, dentre eles, a adoção de uma nova forma de governar baseada no novo paradigma de “governar com a sociedade”. Neste sentido, além do apoio dos meios de comunicação oficiais do Governo, foram criadas plataformas (site institucional e Facebook)<sup>13</sup>, visando dar transparência e permitir maior interação do Projeto com os diversos públicos de interesse.

Lançado no final de agosto de 2015, originalmente como Plano Estratégico de Desenvolvimento, Realinhamento Organizacional e Modernização Administrativa, sob a coordenação da Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças, o Projeto logo passou a adotar a denominação de Governança Inovadora. Esta nova denominação destaca, em primeiro lugar o sentido dado ao termo *governança* e ao papel do Estado na produção do desenvolvimento. O contexto contemporâneo, diferentemente do anterior (que responsabilizava quase que exclusivamente o Estado), agora pressupõe um protagonismo compartilhado, atribuindo ao Estado o importante papel de direcionador e articulador, mas atuando em conjunto com os demais segmentos da sociedade organizada. Em segundo lugar, a

<sup>13</sup> Ver <http://www.governancainovadora.seplan.rn.gov.br> e Página Governança Inovadora do Facebook

nova denominação destaca o papel da *inovação*<sup>14</sup> na governança, como um caminho para a realização do valor público.

Do ponto de vista da escala da transformação, a inovação pode variar entre melhorias contínuas incrementais ou mudanças radicais, embora haja o reconhecimento de que o ambiente (externo) está cada vez mais dinâmico e volátil, e que as organizações públicas necessitam não apenas de ajustes finos, mas também de ajustes e melhorias nos produtos e serviços, nos arranjos de governança e políticas existentes. Nestes casos, argumenta-se que apenas mudança disruptivas (em termos de escala e escopo) poderão gerar resultados (*outcomes*) triplamente sustentáveis (econômico, ambiental e social). (MARINI, MARTINS & MOTA, 2011).

O Governança Inovadora está organizado a partir de quatro frentes, conforme apresentado na figura 6 e no quadro 1 a seguir:

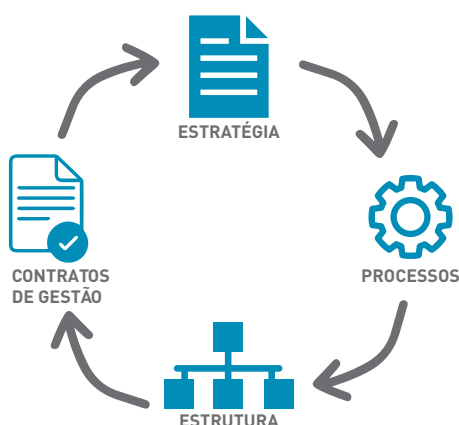


Figura 6: Frentes de atuação do Projeto Governança Inovadora  
Fonte: Autoria própria

Quadro 1: Quadro resumo das Frentes do Projeto Governança Inovadora

<b>ESTRATÉGIA</b>	Visa estabelecer um plano de longo prazo, tendo como horizonte o ano 2035, a partir de uma abordagem que leva em consideração expectativas e demandas dos diversos segmentos da sociedade potiguar de forma a orientar a atuação do Estado para resultados que promovam o bem-estar da população.
<b>PROCESSOS</b>	Consiste na revisão e aprimoramento dos macroprocessos e processos de sete Secretarias de Estado, previamente selecionadas de forma a fortalecer a capacidade de implementação da nova estratégia.
<b>ESTRUTURA</b>	Visa realizar diagnóstico e proposição de realinhamento da estrutura organizacional para a melhoria da eficiência operacional e alcance dos objetivos da nova estratégia.
<b>CONTRATUA-LIZAÇÃO</b>	Consiste na celebração de contratos de gestão entre o Governador e Dirigentes a partir da identificação das contribuições e da responsabilização das Secretarias e Órgãos para a realização da estratégia.

Fonte: Elaboração própria

14 Embora o termo esteja sujeito a diversas conceituações, cada vez a literatura especializada adota como significado colocar ideias em prática.

# PARTE III. ESTUDOS PREPARATÓRIOS



A parte III contém 5 capítulos.

- O capítulo 5 mostra a situação atual do Estado do Rio Grande do Norte a partir de alguns indicadores selecionados.
- O capítulo 6 discorre sobre cenários para o País e para o Estado do RN no horizonte de 2035.
- O capítulo 7 apresenta os principais resultados da pesquisa interativa via internet feita junto à população do Estado do RN.
- O capítulo 8 mostra as conclusões dos grupos focais envolvendo diversos segmentos da sociedade.
- E o capítulo 9 descreve o diagnóstico institucional realizado junto ao grupo de servidores, com opiniões sobre o grau de prontidão do Estado em relação a algumas dimensões do modelo de gestão vigente.



# 5 RN em números: Síntese dos principais indicadores de desenvolvimento sustentável do Rio Grande do Norte<sup>15</sup>

Este estudo aborda seis grandes painéis que tratam de indicadores de desenvolvimento sustentável de alta relevância para o Governo do Estado do Rio Grande do Norte - RN, a saber:

- Painel Demográfico;
- Painel Econômico;
- Painel Infraestrutura;
- Painel Social;
- Painel Ambiental;
- Objetivos do Milênio.

Em cada um dos painéis, temas específicos são explorados com vistas a fornecer uma visão integrada, na qual são apresentados e analisados dados e informações comparativas em nível nacional, em nível regional e, principalmente, em nível estadual, observando a realidade do Estado do Rio Grande do Norte. Em alguns temas, séries históricas demonstram a evolução de aspectos relevantes desde a década de 1990 até os dias correntes, entretanto os dados concentram-se mais nos últimos anos, em especial entre 2010 e 2015.

Procura-se, desta forma, fornecer uma visão panorâmica acerca destes painéis, observando os principais destaques de cada tema em relação ao Estado do Rio Grande do Norte, e como este se posiciona comparativamente aos demais estados do Nordeste, chamando a atenção para os temas que demandam maior foco de ação. Estes temas serão abordados, aqui, de maneira resumida dentro do contexto de cada painel.

Vale ressaltar que esta síntese dos indicadores tem por objetivo mapear a situação atual do Rio Grande do Norte comparativamente aos indicadores nordestinos e nacionais, com a indicação das

<sup>15</sup> Elaborado sob a coordenação de Alexandre Afonso Borges, Diretor do Instituto Publix, tendo como data de corte o mês de novembro de 2015.

principais conclusões sem, contudo, fazer inferências que demandariam análises específicas e detalhadas de cada um dos problemas abordados.

## 5.1 Painel Demográfico

No Painel Demográfico foram analisados dados acerca do Estado do Rio Grande do Norte desde 2010 até 2015. Dentre os destaques deste painel, pode-se citar o ritmo de crescimento populacional do RN, de 14,3% entre 2000 e 2010, superior à média do Nordeste (11,29%) e do Brasil (12,48%).

Da população potiguar, 42,7% concentra-se na região metropolitana de Natal, e 21,4% da população vive na zona rural, proporção superior à média nacional (15,2%) e à média do Nordeste (26,7%).

Distribuída em 167 municípios, a população do Rio Grande do Norte apresenta uma densidade demográfica alta, de 59,9 habitantes/km<sup>2</sup>, bastante superior à média nacional (22,3 habitantes/km<sup>2</sup>) e à média do Nordeste (34,15 habitantes/km<sup>2</sup>). Cada domicílio potiguar apresenta uma média de 3,3 moradores, com uma renda domiciliar per capita de R\$ 695,00, inferior à média nacional de R\$ 1.052,00 (dados de 2014). Como exemplos do Nordeste, temos o Pernambuco como a mais alta (R\$ 802,00) e o Maranhão como a mais baixa (R\$ 461,00).

A distribuição etária da população do RN segue a tendência nacional, com concentração maior entre 0 e 29 anos, entretanto demonstrando gradual tendência de envelhecimento da população. No tocante à distribuição por gênero e raça (autodeclarada), a população do Rio Grande do Norte apresenta uma discreta maioria feminina (50,7%), seguindo a tendência nacional (51,4% de mulheres), e do Nordeste (51,6% de mulheres). A autodeclaração de raça aponta uma maioria parda (54,8%), seguida pela branca (39,94%), preta (5,64%), amarela (0,28%) e indígena (0,06%). A tendência, entretanto, é de aumento daqueles que se classificam como pertencentes às raças parda e preta. Tratando-se do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal – IDHM, o Estado do Rio Grande do Norte posiciona-se como o melhor do Nordeste, com índice de 0,684, porém abaixo da média nacional (0,727). Portanto, o RN é classificado na faixa de “médio desenvolvimento” (dados de 2010). Por outro lado, considerando-se apenas a capital Natal, esta apresenta um dos piores IDHM do Brasil, de 0,732 (Recife, por exemplo, apresenta 0,734 e São Paulo, 0,794), destacando-se que 42% da população potiguar vive na região metropolitana de Natal. Ressalta-se que, apesar deste quadro, houve evolução considerável no IDHM do estado entre 1991 e 2010 em todos os seus componentes.

Por fim, deve-se mencionar que, em relação ao ranking “melhor lugar para se viver”, o RN ocupa o 16º lugar dentre as 27 unidades federativas (dados de 2013). Este indicador considera itens como saneamento básico, coleta de esgoto, coleta de lixo, rede de abastecimento de água, déficit habitacional e aglomerados habitacionais subnormais (favelas, comunidades, vilas, etc.).

Um resumo destes dados podem ser vistos nas figuras 7 e gráfico 1 a seguir.

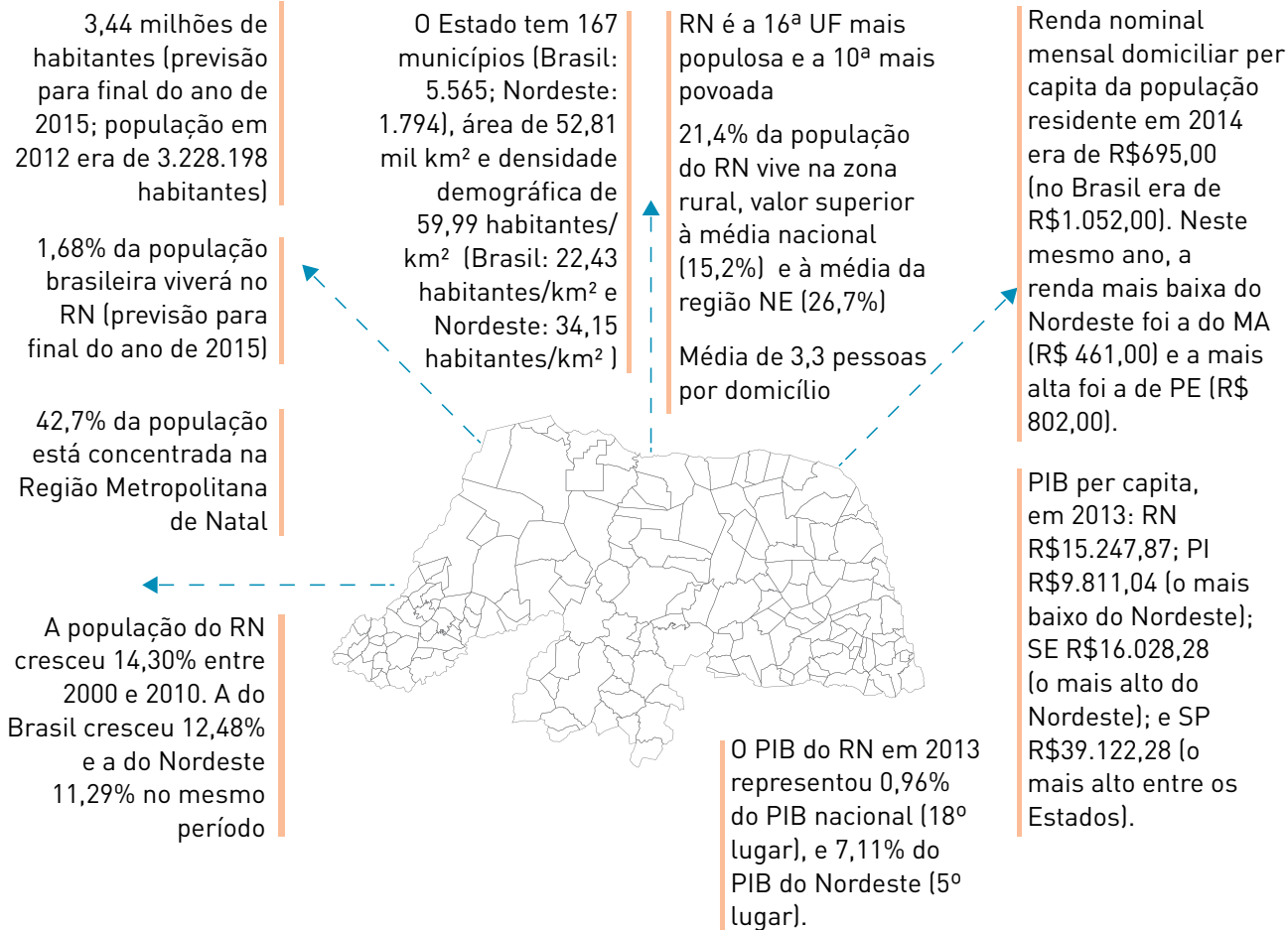


Figura 7: Resumo dos dados demográficos do RN  
 Fonte: IBGE. Censo Demográfico, 2010; IBGE. Síntese de Indicadores Sociais, 2014

## Painel Demográfico

### IDHM – BR, NE e RN

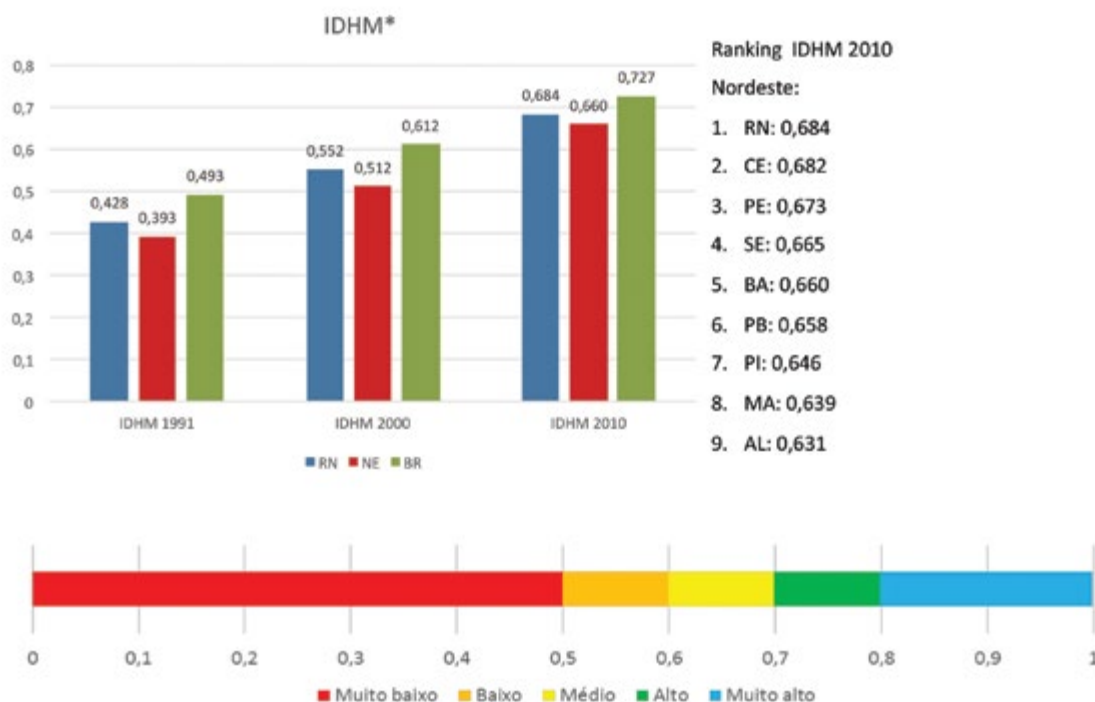


Gráfico 1: IDHM  
 Fonte: Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil – PNUD, FJP e IPEA, 2010

Ao analisar o gráfico 1, observa-se que o IDHM (Índice de Desenvolvimento Humano Municipal) do RN está abaixo da média nacional e acima da média do Nordeste nos três ciclos analisados.

O Rio Grande do Norte se posiciona como o melhor entre os Estados do Nordeste no IDHM 2010. Vale notar que a diferença entre o IDHM do RN e do NE vem diminuindo ao longo dos últimos 10 anos (1991-2010), com o NE se aproximando do Estado. O IDHM do RN está na faixa de “médio desenvolvimento”.

## 5.2 Painel Econômico

O Painel Econômico apresenta uma grande quantidade de dados e indicadores relevantes, entretanto aqui serão resumidos os principais aspectos observados quanto aos temas do painel: Contas Públicas; Economia; Agricultura; Indústria, Comércio e Serviços; Turismo; Petróleo, Gás Natural e Biodiesel; e Mineração.

Em relação às contas públicas, a tendência nacional é claramente pessimista na medida em que o resultado nominal do País foi negativo em 343 bilhões (6,7% do PIB) em 2014, abaixo de Argentina, Venezuela e Chile, por exemplo. Apesar das perspectivas de melhoria apontadas pelo Banco Central para 2015 (redução para 4,5% do PIB), ainda não são dados suficientemente animadores.

Neste contexto, as contas públicas do Estado do Rio Grande do Norte não apresentam resultados positivos, entretanto há sinais de melhora. Por exemplo, o Endividamento Total, calculado de maneira independente da Receita Corrente Líquida (RCL), apresentou queda até o ano de 2013, juntamente com o indicador da Dívida Corrente Líquida/Receita Corrente Líquida, que tem se reduzido ao longo dos anos.

Analogamente, a dívida do Estado do RN com a União em 2014 foi a menor do Nordeste, com 62 milhões de reais em dívida (o Estado da Bahia, por exemplo, deveu 4,6 bilhões de reais em 2014), conforme poderá ser verificado na gráfico 2.

### Painel Econômico

## Dívida Estadual – NE e RN

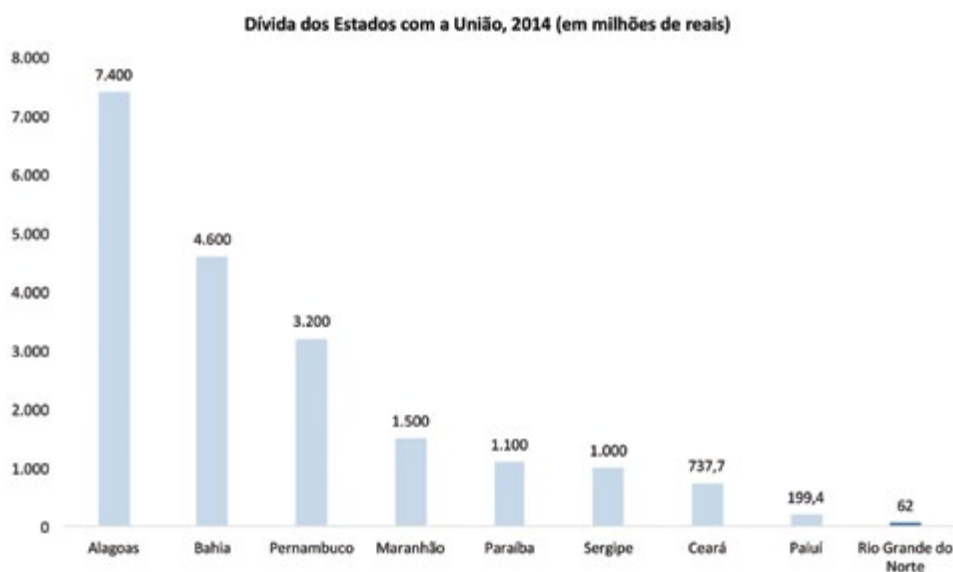


Gráfico 2: Dívida Estadual

Fonte: Banco Central, Site Institucional, acesso 2015

As finanças públicas do RN apresentaram certa fragilidade ao se observar receitas e despesas até 2014, entretanto esta fragilidade se deve mais ao crescimento e enrijecimento de despesas do que pela queda de receitas. As receitas correntes, por exemplo, têm apresentado crescimento superior à inflação, entretanto a instabilidade das receitas de capital ocasionou grande flutuação. Existe, ainda, uma certa dependência do RN em relação às transferências de recursos governamentais, entretanto esta veio diminuindo gradativamente de 2010 a 2014, o que aponta uma tendência de leve fortalecimento da economia potiguar, conforme gráfico 3 a seguir.

#### Painel Econômico

### Receita Corrente Líquida – Rio Grande do Norte

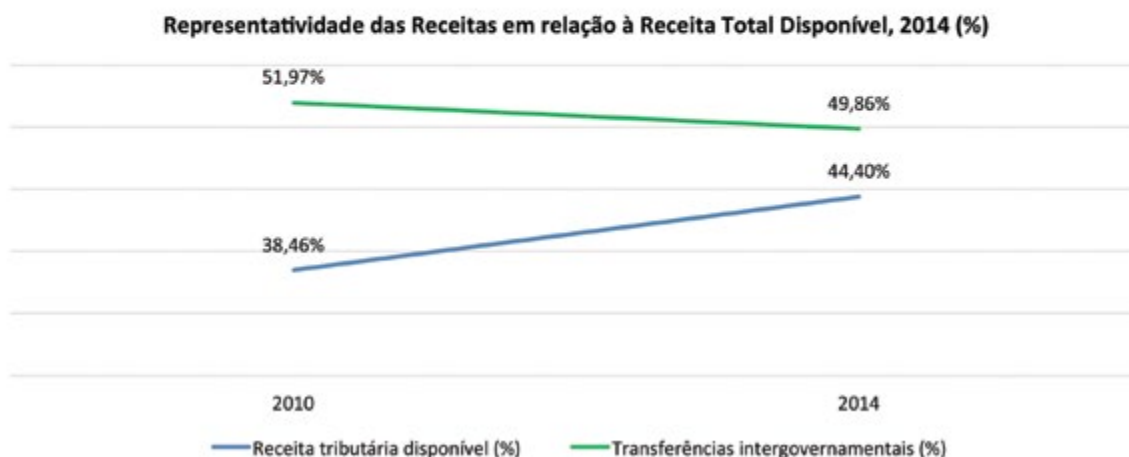


Gráfico 3: Receita Corrente Líquida do RN

Fonte: Plano Plurianual-PPA/ Rio Grande do Norte, 2016- 2019

Esta relação entre Transferências Intergovernamentais e Receita Tributária Disponível veio ganhando equilíbrio (conforme ilustra a aproximação entre as linhas representadas no gráfico 3). Este maior equilíbrio demonstra fortalecimento da economia potiguar, e uma menor dependência em relação ao Governo Federal, embora esta ainda seja considerada elevada.

Do ponto de vista de despesas (Gráfico 4), a situação entre 2010 e 2014 não foi favorável, na medida em que houve aumento de despesas correntes e despesas com pessoal do Estado, ao passo que houve grande redução de investimentos (-42,07%). Somam-se a isso um déficit previdenciário de R\$ 677,1 bilhões nos primeiros quadrimestres de 2015 (observando-se um quadro de envelhecimento da população) e as potenciais sanções oriundas da Lei de Responsabilidade Fiscal, na medida em que o Estado ultrapassou o limite no segundo quadrimestre de 2014 e não reverteu nos dois quadrimestres seguintes.

## Despesa Estadual – Rio Grande do Norte



Gráfico 4: Despesa Estadual

Fonte: Plano Plurianual-PPA/ Rio Grande do Norte, 2016- 2019

A situação fiscal delicada do Estado se dá muito mais pela forte expansão das despesas de caráter continuado e obrigatório, do que pela queda de receitas.

Apenas as despesas correntes e as despesas de pessoal tiveram um crescimento acima da inflação, de respectivos 2,34% e 24,64% entre os anos de 2010 e 2014.

As demais despesas do Governo Estadual apresentaram queda, quando comparadas em valores corrigidos pelo índice IPCA, sendo os investimentos o grupo de maior queda, 42,07% no período. Neste mesmo período, as receitas correntes cresceram 12,7%, conforme apresentado no slide “Contas Estaduais – RN”.

Por fim, deve-se ressaltar que o Estado do Rio do Norte apresentou um dos maiores aumentos no grau de transparência na Escala Brasil Transparente, saltando dos últimos lugares para o 15º, com variação positiva de 8,19 (dados de 2015).

Em relação à economia do RN, observa-se um grande crescimento do PIB entre os anos de 2010 e 2013, com proporção de 142%, seguindo a tendência de crescimento do PIB do Nordeste e ocupando o 5o lugar na região (Gráfico 5).

## PIB – BR, NE e RN

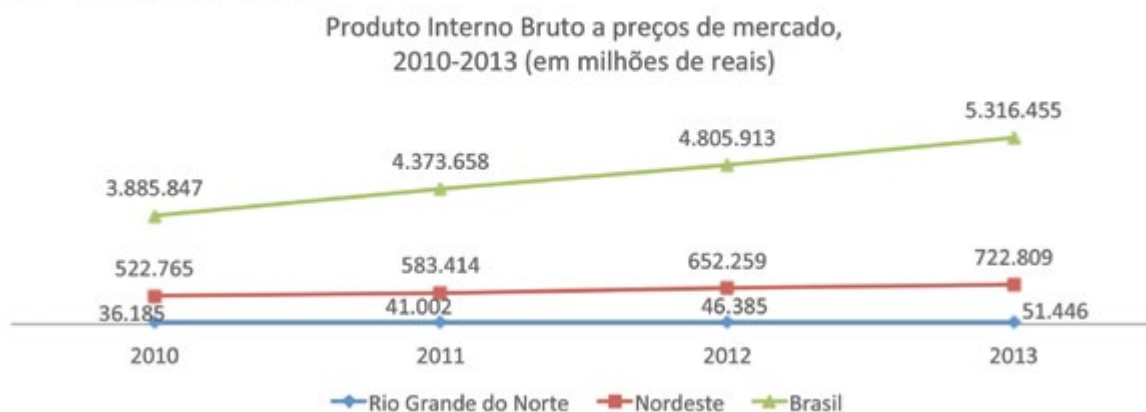


Gráfico 5: PIB do RN

Fonte: IBGE. Contas Regionais do Brasil 2010-2013, publicado em 2015.

O PIB do Rio Grande do Norte passou de R\$36,18 bilhões para R\$51,44 bilhões entre os anos de 2010 e 2013, representando um crescimento de 142%, superior à média do Nordeste (138,2%) e do Brasil (136,8%).

O PIB *per capita* do estado atingiu o valor de R\$ 15.247,87 em 2013, superando a média regional do Nordeste e correspondendo a apenas 57,65% da média nacional. O setor responsável pela maior proporção do PIB potiguar é o de Comércio e Serviços (73,4%), dentro do qual a Administração Pública apresenta a maior proporção com 27,8% (dados 2013). A indústria não é um setor de destaque na economia potiguar, não figurando entre os três estados nordestinos mais representativos na indústria nacional (SE, BA e PE). Adicionalmente, o setor tem reduzido sua participação no PIB estadual entre os anos de 2010 e 2013. Essa queda da participação da indústria no PIB do estado no ano de 2013, especificamente, pode ser explicada por uma redução em todos os segmentos do setor, com exceção da “Construção” que cresceu de 8,20% para 9,00%. Entre as quedas de participação, a mais representativa foi a do segmento “Eletricidade e gás, água, esgoto, atividades de gestão de resíduos e descontaminação” (19,0%). Essas informações podem ser observadas no gráfico 6 a seguir.

### Painel Econômico

## PIB Estadual – Rio Grande do Norte

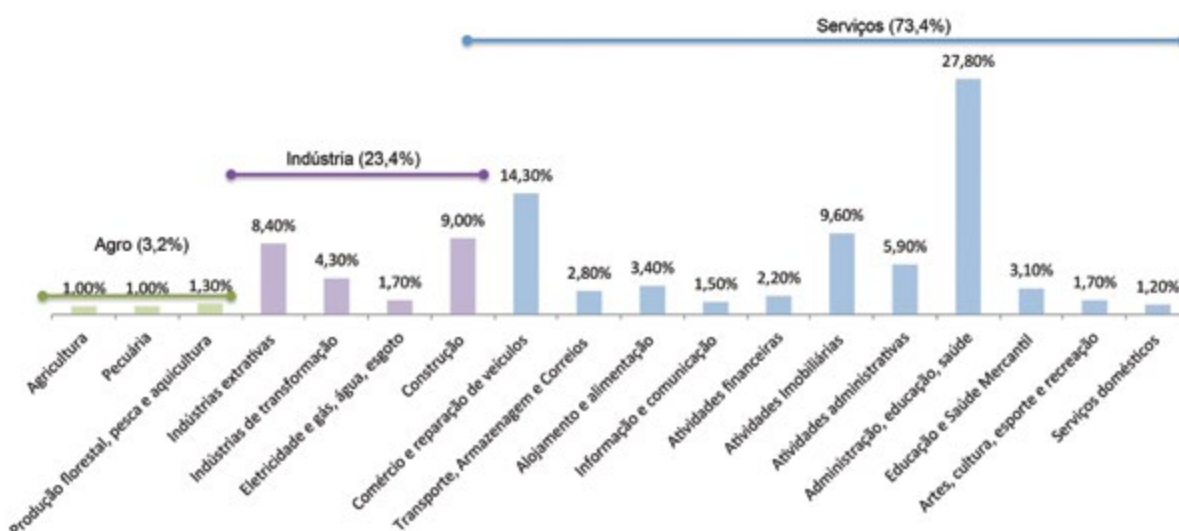


Gráfico 6: Participação no PIB Estadual

Fonte: IBGE. Contas Regionais do Brasil 2010-2013, publicado em 2015.

Analisando o gráfico 6, percebe-se que em 2013, o PIB do Rio Grande do Norte atingiu R\$ 51,4 bilhões, representando o 5º maior resultado do Nordeste. O setor de Comércio e Serviços é o mais representativo na composição do PIB Estadual com 73,4%, seguido da Indústria (23,4%) e da Agropecuária (3,2%). No âmbito do setor de Comércio e Serviços, destaca-se a participação da Administração Pública que representa 27,8% do total do PIB do Estado.

Dentre os principais polos econômicos do RN, destacam-se a região de Natal (turismo, pescados, comércio varejista, serviços e indústria da transformação), seguida por Mossoró (petróleo e gás, sal marinho, calcário e cimento, frutas tropicais) e Parnamirim (indústria e comércio). A região de Guamaré também abriga importantes unidades de processamento de gás natural, diesel, querosene de aviação e gasolina. Diversas regiões do estado possuem potencial eólico, entre as quais: região do Seridó, região do Trairi, Polo Industrial de Guamaré, bem como a maior parte do litoral norte (Figura 8).

## Principais polos econômicos – Rio Grande do Norte



Figura 8: Polos econômicos do RN

Fonte: FIERN. Desempenho da Indústria, 2015 / Mapa: Plano Plurianual - PPA/RN, 2016- 2019

A agricultura ainda é pouco representativa na economia do estado e na economia nacional. O RN é o penúltimo estado brasileiro em participação na produção agrícola, e está entre os três menos representativos da região Nordeste, com produção concentrada em dez municípios.

Atualmente, o melão é o principal produto de exportação no meio agrícola do RN, e o segundo em participação no valor da produção: 21,3% (a cana-de-açúcar lidera com 24,5%). Outros produtos que se destacam localmente são o abacaxi, a melancia, a banana e a mandioca. Destacam-se nesse cenário de crescimento o milho, o sorgo granífero, o feijão e o arroz. A produção animal também é pequena, mas ganha destaque nacional o camarão: larvas e pós-larvas, que representam 72% da produção nacional (2014).

No tema indústria, comércio e serviços, sabe-se que o chamado “custo Brasil” dificulta o desenvolvimento empresarial em todos os estados brasileiros, principalmente no tocante a elementos como o custo para abertura de empresa, regulamentos tributários, oferta de infraestrutura e logística, regulação do trabalho restritiva, taxas, impostos e burocracia. Nesse contexto, conforme mencionado anteriormente, a indústria ainda não é um setor forte na economia potiguar, e apesar de estar crescendo, a taxa de crescimento vem diminuindo, especialmente a partir de 2013.

Os serviços, por sua vez, vêm apresentando quedas significativas em volume no ano de 2015, com exceção dos serviços de informação e comunicação. A taxa de variação de volume de serviços no RN entre 2014 e 2015 diminuiu 4,6% (semelhante à média nacional), mas sem variação na receita nominal dos serviços, que se manteve estável. O comércio exterior do RN tem como principais compradores os EUA, a Espanha e a Itália, e importa produtos principalmente da França, do Canadá e dos EUA.

O turismo é o setor mais forte da economia do Rio Grande do Norte. A capital, Natal, está entre as mais procuradas pelos turistas nacionais, e também com grande representatividade de turismo internacional. Os estrangeiros que mais visitam o RN são os argentinos (24,1%), seguidos pelos italianos (16,3%), portugueses (9%) e americanos (6,8%). Em média os estrangeiros passam 12,9 pernoites no RN, e 20,6 pernoites no Brasil, com viagens essencialmente planejadas pela internet,



e principalmente a lazer (54,4%). Gastam, em média, US\$ 66,75 por dia no RN, abaixo da média nacional de US\$ 73,77. Entretanto, aqueles estrangeiros que vêm para o Brasil a negócios gastam quatro vezes mais (US\$ 329,39/dia), sendo este um ponto que pode ser mais explorado no estado.

Quanto ao turismo doméstico, os brasileiros que mais gastam no RN e os que possuem maior potencial são principalmente os estados do Paraná, Minas Gerais e São Paulo, o que indica que estas regiões podem receber maiores ações de promoção do turismo para atração ao RN.

Do ponto de vista de infraestrutura para o turismo, percebe-se que o RN está abaixo da média nacional em relação à taxa de ampliação da oferta de meios de hospedagem: 17,4% de crescimento contra 21,2% da média nacional e 22,5% do Nordeste entre os anos de 2012 e 2013. Entretanto, outro indicador apresentou situação favorável no mesmo período: o crescimento do número de leitos supera a média nordestina e nacional: 26,9%, contra 21,7% no Brasil e 21,2% no Nordeste. Isto indica que os estabelecimentos do estado estão procurando ampliar sua capacidade, dentro das mesmas instalações existentes.

Na pesquisa de satisfação realizada entre os anos de 2007 e 2013, na qual os turistas avaliam diversos itens de infraestrutura geral e de infraestrutura turística, percebe-se que praticamente todos os resultados de avaliação pioraram entre os anos de 2007-2013. Com exceção dos itens “restaurante” e “alojamentos”, todos os demais obtiveram avaliações piores em 2013, como limpeza e segurança pública, transporte público, telecomunicações e sinalização turística, além de aeroportos, diversão noturna, guias de turismo, informação turística, hospitalidade, gastronomia e preços. Portanto, são dados preocupantes e que merecem ações de melhoria na medida em que trata-se de um dos principais setores da economia potiguar.

Passando-se ao tema econômico petróleo, gás natural e biodiesel, o Estado do Rio Grande do Norte, apesar de ainda não possuir grande volume de produção (apenas 2,6% da produção do País), apresenta representatividade significativa no cenário nacional na medida em que a Bacia Potiguar (em conjunto com o Ceará) localiza-se na 3ª colocação, atrás apenas das bacias de Campos (RJ e ES) e Santos (SP), e conta com uma grande quantidade de campos produtores: 83. Dos muitos municípios produtores, seis deles aparecem entre os dez que possuem a maior renda per capita no RN, entretanto os serviços públicos não são condizentes e o IDH é baixo, com exceção de Mossoró e Areia Branca.

Quanto à produção de gás natural, o RN ocupa a 5ª colocação nacional com 5,1% da capacidade nacional (dados de 2014), com a maior parte produzida no mar. Os maiores consumidores são a América do Norte e a Europa. Os gasodutos existentes somam 396 km no estado, conectados à rede nacional, que se conecta com outros países. Está em implantação o gasoduto Nordestão II, que sairá de Mossoró e chegará até Marechal Deodoro (AL), passando por quatro estados do Nordeste.

O biodiesel produzido no Nordeste, por sua vez, tem pouca representatividade na produção nacional, com apenas 4%. O Rio Grande do Norte produzia biodiesel na usina de Guamaré, mas foi encerrada em outubro de 2015. A unidade voltará a se dedicar somente à pesquisa e ao desenvolvimento tecnológico.

Em relação ao setor de mineração, o Estado do RN apresenta alto potencial para a exploração mineral voltada para a indústria. Apesar do decréscimo na produção mineral brasileira, este foi

um reflexo da redução dos preços e da demanda mundial de minério, que deve retomar a tendência de alta nos próximos anos. Terceiro maior produtor de minério no Nordeste, o RN produz minério de ferro, cimento, cal, ouro, cerâmica branca, cerâmica vermelha, água mineral, *scheelita*, rochas ornamentais, tungstênio (em forte crescimento) e, por fim, o destaque nacional: sal marinho. O RN é o maior produtor nacional de sal marinho, com 95% da produção.

### 5.3 Painel Infraestrutura

O painel Infraestrutura apresenta dados e indicadores sobre os temas Rodovias, Ferrovias, Portos, Aeroportos, Saneamento Básico, Energia Elétrica e Telecomunicações.

Em relação ao primeiro tema, observa-se que as rodovias têm um importante papel na logística do estado, na medida em que o Rio Grande do Norte apresenta a maior frota de automóveis proporcionalmente à sua população na região Nordeste. As rodovias potiguares pavimentadas, apesar de apresentarem avaliação de qualidade melhor do que a média da região Nordeste, ainda apresentam 23,4% de avaliação ruim ou péssima, portanto há grande espaço de melhoria, conforme pode ser verificado no gráfico 7.

#### Painel Infraestrutura

### Rodovias – Rio Grande do Norte

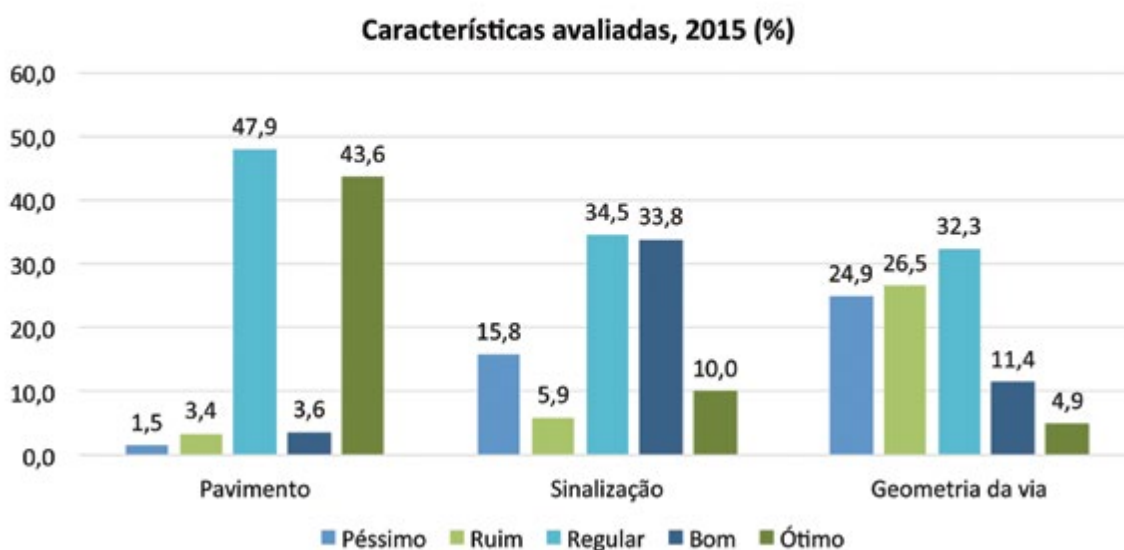


Gráfico 7: Avaliação das rodovias do RN  
Fonte: CNT. Pesquisa de Rodovias, 2015

Observa-se, no gráfico 7, que os resultados da avaliação de “Pavimento” e “Sinalização” encontram-se consideravelmente superiores aos resultados da “Geometria da via”, que apresentou 51,4% de avaliação “Péssimo” ou “Ruim” (somados). Agrega-se a isso o alto índice de acidentes fatais nas rodovias do RN: foram 691 mortes no ano de 2014, o que, apesar de demonstrar uma redução em relação a 2013, ainda é expressiva, principalmente entre homens e mulheres de 30 a 59 anos (50,2%).

Sabe-se que, no Brasil, as ferrovias apresentam uma proporção inversa na matriz de transportes ao que seria ideal, considerando-se as condições geográficas e topográficas do País. Apresenta, ainda, uma velocidade média muito inferior à americana: 25km/h contra 80km/h, respectivamente. Está prevista uma linha férrea de 17km que interligará o aeroporto ao sistema atual de veículo leve sobre trilhos - VLT orçada em 249,8 milhões de reais.

No tocante aos portos potiguares, o RN possui grande potencial logístico no País, na medida em que o porto de Natal e o porto de Areia Branca movimentam grandes quantidades de frutas, açúcar, trigo e sal principalmente entre Brasil, África, Europa e América do Norte. Ambos são administrados pela CODERN (Companhia Docas do Rio Grande do Norte), observando-se uma queda gradativa do volume de toneladas movimentado por Areia Branca (1.507.110 em 2010, e 947.791 em 2014) ao passo que o volume do porto de Natal manteve-se predominantemente estável, na casa das 163.000 toneladas. O porto de Guamaré, por sua vez, é utilizado exclusivamente para embarque e desembarque de pequenas e médias cargas da Petrobrás (Gráfico 8).

## Painel Infraestrutura

### Portos – Rio Grande do Norte

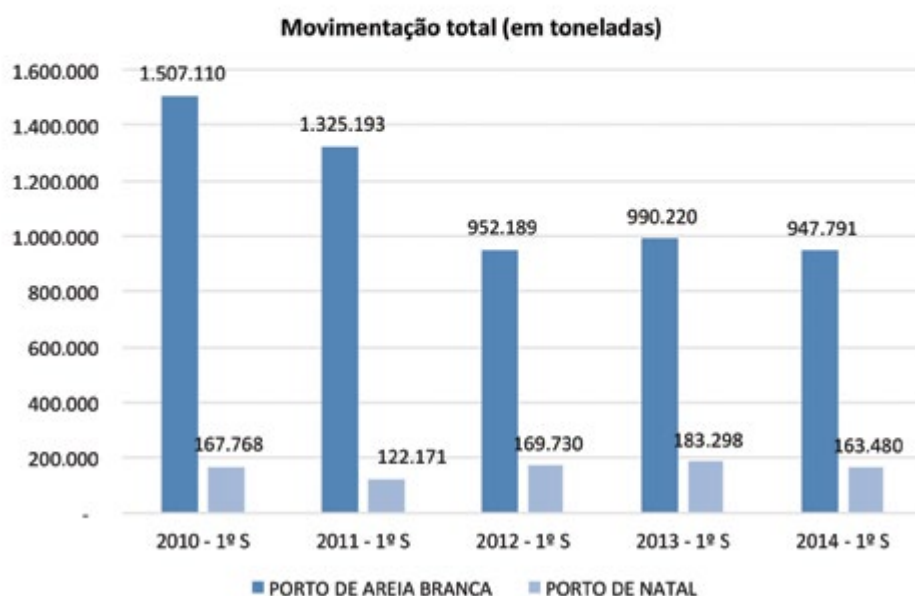


Gráfico 8: Movimentação dos Portos do RN  
Fonte: ANTAQ, 2014

Observa-se no Gráfico 8 que, em valores brutos, o Porto de Areia Branca movimentou no primeiro semestre de 2014, 947.791 toneladas. O Porto de Natal, por sua vez, movimentou no mesmo período, 163.480 toneladas. Juntos os dois portos representaram 1% da movimentação nacional no primeiro semestre de 2014.

Quanto ao tema aeroportos, o estado possui dois aeroportos principais: o Aeroporto Internacional de Natal e o Aeroporto Augusto Severo. O Aeroporto Internacional de Natal apresenta capacidade para 6 milhões de passageiros/ano e conta com projeto de expansão (via concessão de 28 anos orçada em R\$ 650 milhões ao longo do período) que ampliará sua capacidade para 11 milhões de passageiros/ano, além de melhorias em infraestrutura, área VIP, dentre outros. Destaca-se que o Aeroporto Internacional de Natal é o 1º colocado no índice de satisfação de passageiros no País, administrado pela empresa Inframérica, e um dos poucos que não apresentou redução drástica do tráfego aéreo após a Copa do Mundo de 2014. O Brasil Cargo Terminal é um dos principais terminais de cargas do Nordeste, abrigando todas as empresas aéreas que trabalham com cargas no estado, com um avançado sistema de câmara fria para cargas específicas. O Aeroporto Augusto Severo, por sua vez, encerrou as atividades de aviação civil comercial em 2014, quando foi devolvido ao

controle militar da Força Aérea Brasileira. O saneamento básico no Estado do RN possui alguns destaques positivos, mas também espaços para melhoria. O estado está entre aqueles que mais atendem à sua população em relação ao fornecimento de água, superando a média nacional e a nordestina, e apresenta a segunda maior taxa de crescimento da cobertura de rede de esgoto no Nordeste (10,2%), ficando atrás apenas da Paraíba. Por outro lado, o RN está entre os estados que mais perdem água entre o fornecedor e o consumidor final no País: 55,3% e, apesar de a maioria da população ter acesso a condições adequadas de abastecimento de água potável e manejo de resíduos sólidos (aproximadamente 60% dos domicílios), ainda encontra-se abaixo da média nacional (aproximadamente 76% dos domicílios) e distante da média de São Paulo e Distrito Federal (acima de 90%), demonstrando déficit de saneamento básico. No tocante ao nível de investimento em serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, este vem crescendo nos últimos anos, mas o RN ainda é apenas o 5o colocado no Nordeste, com 6,18%. Quanto aos resíduos sólidos, a maior parte no Rio Grande do Norte é destinada aos aterros sanitários (44,2%) ou aos lixões (23,7%), e em relação à drenagem urbana subterrânea, o RN apresentou o menor índice de municípios com este serviço entre os estados do Nordeste em 2008: 10,18%.

A oferta de energia elétrica, por sua vez, vem aumentando em nível nacional, acompanhando o crescimento do consumo, e no Nordeste a tendência é a mesma. O RN é o 3º maior consumidor *per capita* do Nordeste, atrás apenas de Maranhão, Sergipe e Bahia, e também demonstrou aumento do consumo entre 2008 e 2012. Quanto à qualidade do fornecimento (número e tempo médio de duração das interrupções), segundo a ANEEL a COSERN foi posicionada no ano de 2014 em 17º lugar no ranking nacional, sendo a melhor colocada do Nordeste a Companhia Energética do Ceará (2º nacional). No período de 2010 a 2012, entretanto, houve melhoria com a queda do número de interrupções no fornecimento, mas por outro lado houve resultados negativos quanto à duração das interrupções.

O Estado do RN apresenta, ao mesmo tempo, a maior matriz eólica do País e grande potencial de expansão, com constância e velocidade de ventos que a tornam uma fonte competitiva. 45,49% de sua matriz energética é eólica, e responsável por 34% da capacidade instalada desta modalidade no País (Figura 9). Esta modalidade de energia já vem recebendo investimentos crescentes nos últimos anos no RN, com R\$ 12 bilhões de reais entre 2011 e 2014, incluindo usinas eólicas, estações e redes de transmissão, mas ainda pode ser ampliada em razão de sua eficiência e custo. A energia solar, por sua vez, apresenta maiores custos e menor eficiência, mas o potencial do estado também é enorme em função do nível de irradiação solar.

## Energia Eólica – RN

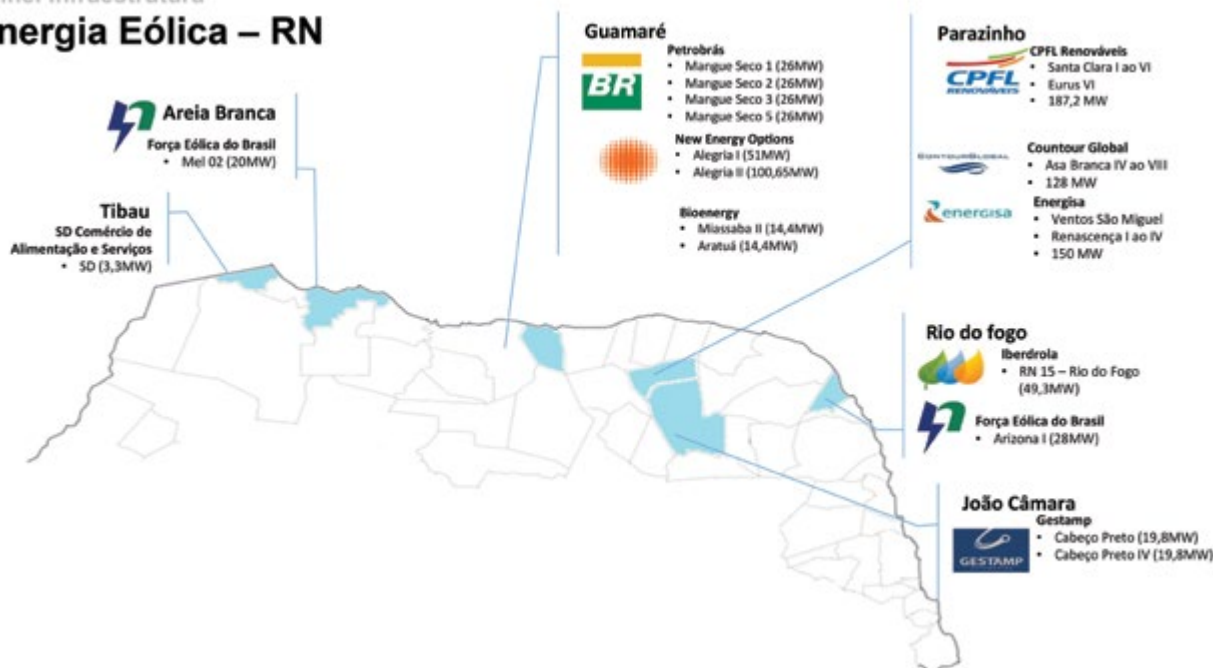


Figura 9: Energia Eólica no RN  
 Fonte: Abeeólica. Boletim de Dados , 2015

A geração e energia eólica tem o potencial de tornar positivo o balanço energético do Estado, que pode transformar-se em um exportador de energia renovável.

Em relação às telecomunicações, o Brasil apresentou, em geral, média de 15% de aumento anual no uso domiciliar de internet entre 2001 e 2012, e o Estado do Rio Grande do Norte é o líder no Nordeste na proporção de domicílios conectados, com 86,2%. Este é um dado que favorece o acesso à informação, comunicação e aprendizagem. A telefonia, que apresenta grande interação com o acesso à internet, também apresentou crescimento, posicionando o RN acima da média nacional e da nordestina em termos de municípios com telefones: 92,2%, contra 91,8% no Brasil e 84,3% no Nordeste. O aumento da renda familiar e o poder de consumo contribuíram para este crescimento.

### 5.4 Painel Social

O Painel Social abarca os temas, Saúde, Educação, Segurança Pública, Trabalho e Renda, Desigualdade e Pobreza. Há grande variação positiva e negativa nos dados destes temas no Rio Grande do Norte, como será sumarizado nos parágrafos abaixo.

No primeiro tema, a área de saúde do RN pode ser avaliada por diversos indicadores. A mortalidade infantil, por exemplo, foi de 16,1% em 2014, percentual alto e igual à média nacional (16,1%), mas inferior à média do Nordeste (18,6%). Houve avanços na expectativa de vida ao nascer de 6,4% entre 2000 e 2013, e o RN apresenta a maior expectativa de vida do Nordeste, conforme gráfico 9 a seguir.

## Expectativa de vida ao nascer – BR, NE e RN

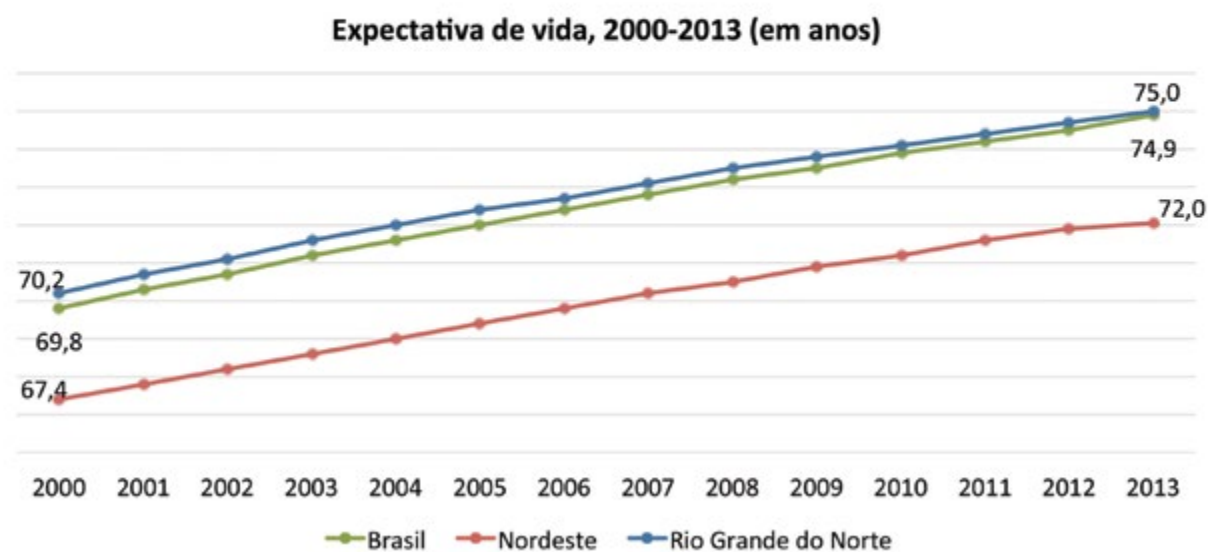


Gráfico 9: Expectativa de vida no RN

Fonte: IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD, 2013

Analisando o gráfico 9, percebe-se que o Rio Grande do Norte avançou 6,4% entre os anos de 2000 e 2013 no que tange à expectativa de vida e estava em 5º lugar entre os Estados da região Nordeste, que, por sua vez, avançaram em média 6,38% nesse mesmo período. O Rio Grande do Norte possuiu a maior expectativa de vida do Nordeste. Contribuiu para isso o atendimento em saúde, onde a taxa de cobertura de atenção básica potiguar atingiu 83,29% da população em 2014, estando em 4º lugar no Nordeste e superando a média nacional e de todas as regiões do Brasil. Entretanto, em relação ao número de médicos por grupo de mil habitantes, o RN é o 22º estado brasileiro no ranking, com 0,66, enquanto que o primeiro, Rio de Janeiro, possui 2,82 médicos por mil habitantes.

No tocante a enfermidades transmitidas pelo mosquito *Aedes Aegypti*, dentre elas a dengue, *chikungunya* e o zika vírus, há variações entre as regiões brasileiras: a dengue afeta mais a região Sudeste, enquanto que o zika vírus e a *chikungunya* apresentam foco no Nordeste. Em 2015, houve um aumento de 176% nos casos de dengue no Brasil, além do aparecimento do zika vírus principalmente após a Copa do Mundo de 2014, que têm aumentado o número de bebês nascidos com microcefalia, principalmente no Nordeste. Embora não haja comprovação de causa direta, há uma grande correlação do zika vírus com a microcefalia. Na região, já são 1.761 casos, a maioria registrada em Pernambuco (804), Paraíba (316), Bahia (180), Rio Grande do Norte (106) e Sergipe (96), segundo dados divulgados em 08/12/2015.

A educação no Estado do Rio Grande do Norte, por sua vez, apresentou melhorias em relação ao volume de investimentos nos últimos anos. Entre 2014 e 2015, houve aumento tanto no investimento quanto no custeio da educação, passando de 26,6% da LOA em 2014 para 27,8% da LOA em 2015, conforme gráficos 10 e 11.

## Investimento em Educação no Brasil

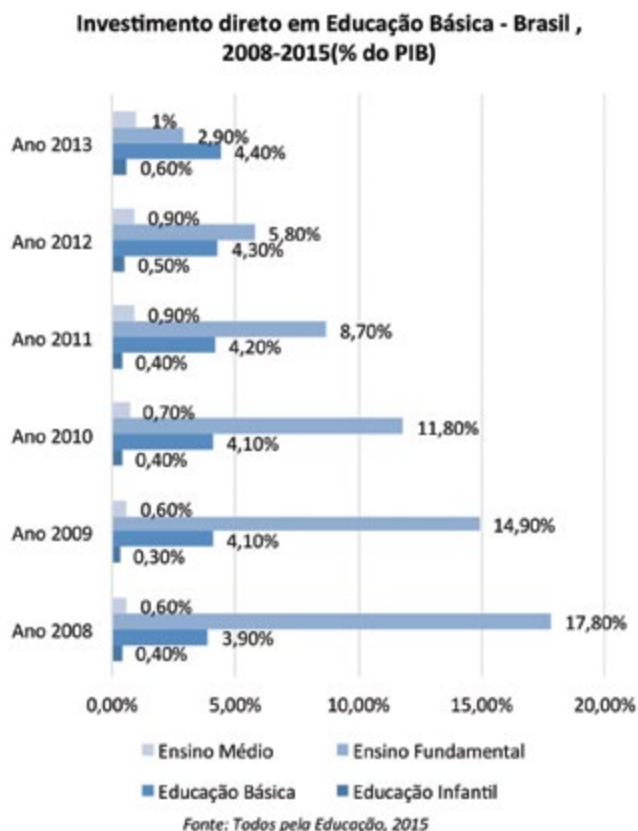


Gráfico 10: Investimento em Educação no Brasil  
Fonte: Todos pela Educação, 2015

## Investimento em Educação no RN

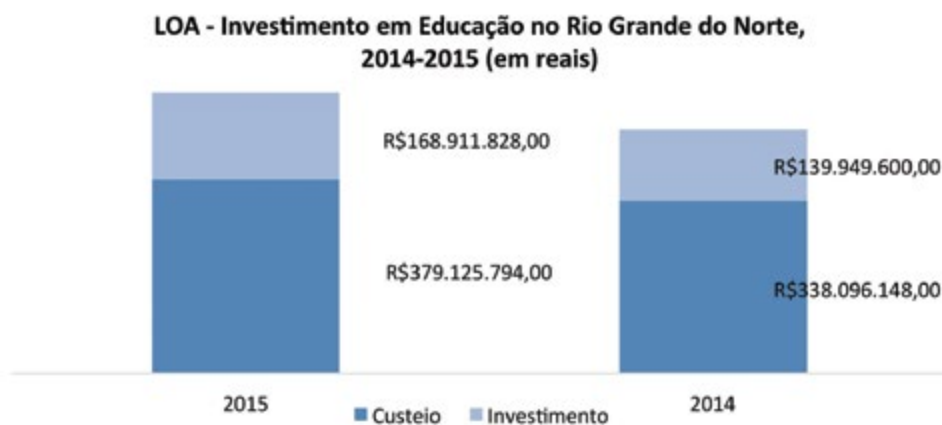


Gráfico 11: Investimento em Educação no RN  
Fonte: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, 2015

O setor de Educação representou 27,8% da LOA de 2015 e 26,6% de 2014 no Rio Grande do Norte. O custeio para a área da educação representou 26,3% do total de custeio do Estado e 31,3% do total de investimentos do Estado orçados para o ano de 2015. No ano de 2014, esses valores foram de 26,4% e 27,0%, respectivamente, ou seja houve aumento na proporção de investimentos em 2015.

Por outro lado, o Estado do RN, assim como a região Nordeste, ainda apresenta alto percentual da população sem instrução ou com até um ano de estudo: 19,8% no RN e 20,8% no Nordeste. Os indicadores de educação apontam que no RN há uma alta concentração de pessoas que param de estudar ao concluir o ensino médio (22,9% de pessoas com 11 anos de estudo). O grau de escolaridade geral do RN é de 9,4 anos, inferior à média nacional de 9,9 anos. Houve, entretanto, uma redução nas taxas de analfabetismo no RN entre 2007 e 2013, passando de 20,94% para 17,36%, o que indica uma tendência positiva de melhoria na educação básica do estado. Os melhores municípios em termos de taxa de analfabetismo são Natal e Parnamirim (abaixo de 10%).

No tocante ao IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), o RN apresentou significativa melhora entre 2005 e 2013, com aumento de 62,96% no índice, mas ainda esteve posicionado em 21o lugar no Brasil em 2013. Já em relação ao índice SAEB, que inclui avaliações do ensino fundamental e médio, o RN obteve notas abaixo da média nacional e do Nordeste (RN: 15,5%, NE: 18,6% e BR: 27,2%). Considerando-se o ensino técnico profissional pelo PRONATEC, houve aumento no número de vagas entre 2011 e 2013 (2.311 e 16.324, respectivamente), e aumento no número de municípios atendidos (7 e 59, respectivamente).

Considerando-se a Educação a Distância – EAD, o Estado do Rio grande do Norte demonstrou evolução no número de matrículas para esta modalidade de ensino entre 2009 e 2012 em instituições privadas, com posterior queda em 2013. Entre as instituições públicas, houve grande oscilação no período, com queda também em 2013. A segurança pública potiguar, da mesma forma, apresenta dados positivos e negativos. Por exemplo, pelo lado positivo, o RN é um dos estados do Nordeste como a menor quantidade de habitantes por efetivo policial: 283,4, situando-se como o segundo melhor colocado no Nordeste. Por outro lado, avaliando-se a participação das despesas com segurança pública no total de despesas realizadas, o RN esteve abaixo da proporção do Nordeste durante os últimos anos, entre 2011 e 2014, e também apresentou redução gradual de despesas durante estes anos. A taxa de óbitos também é alta no estado, apresentando 28,8 óbitos por 100 mil habitantes em 2012, comparando-se à média nacional de 21,9, e uma taxa de crescimento da taxa de óbitos entre 2002 e 2012 de 171,2%, acima da média do Nordeste (133,5%) e bem acima da média nacional (0,5%), conforme gráficos 12 e 13 a seguir.



Painel Social

## Taxa de Óbitos – BR, NE e RN

Taxa de óbitos, 2012 (por 100 mil habitantes)

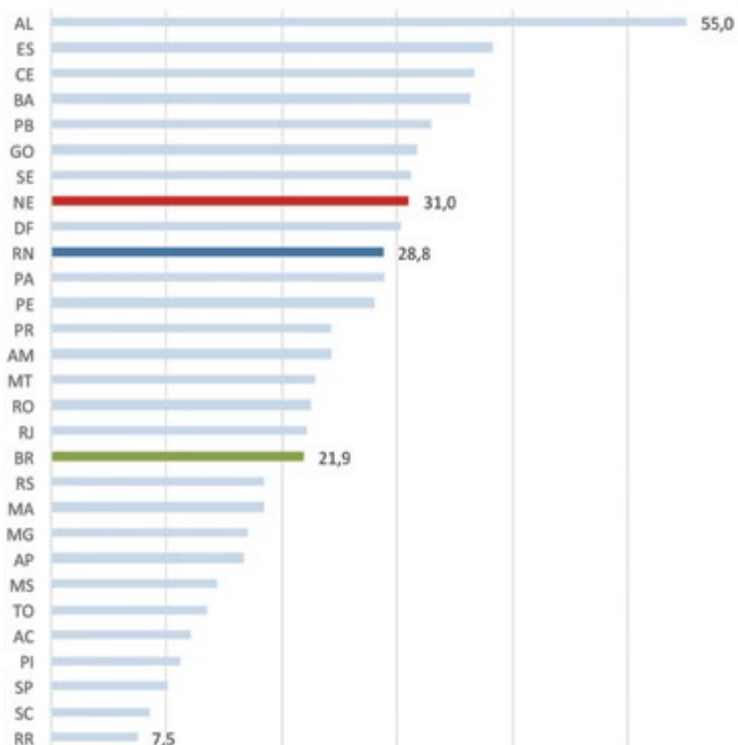


Gráfico 12: Taxa de óbitos  
Fonte: SIM/SVS/MS, 2012

Painel Social

## Taxa de Crescimento dos Óbitos – BR, NE e RN

Taxa de crescimento das taxas de óbitos  
2002/2012 (%)

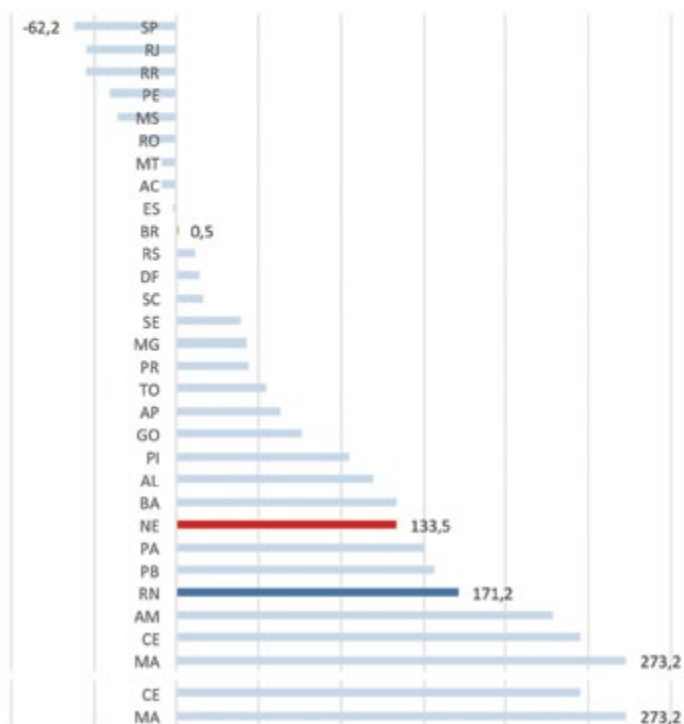


Gráfico 13: Taxa de crescimento de óbitos  
Fonte: SIM/SVS/MS, 2012

No ano de 2012, quando o Rio Grande do Norte apresentou o maior gasto com Segurança Pública (do período de 2010-2014) proporcionalmente ao total de despesas, a taxa de óbitos ficou abaixo da média dos Estados do Nordeste e superior à média do Brasil. Quando se analisa um período mais abrangente (2002 a 2012), percebe-se um expressivo aumento na taxa de óbitos violentos (por 100 mil habitantes) acima da média do Nordeste e muito acima da média nacional, que praticamente manteve-se inalterada.

É o 6º estado mais violento para jovens segundo dados de 2014, também apresentando crescimento no número de homicídios de mulheres entre 2003 e 2013 (32 e 89, respectivamente). Por outro lado, a taxa de adolescentes em conflito com a lei (restrição ou privação de liberdade) é de 1,1 por 100 mil habitantes (a grande maioria possuindo apenas ensino fundamental), estando melhor colocado que 21 estados brasileiros. No tocante ao sistema penitenciário, o Estado do RN também está bem posicionado no ranking nacional em termos da taxa de presos por 100 mil habitantes maiores de 18 anos (20º lugar), apresentando 297,2 (o Estado do MT apresenta o maior número: 812,4).

No contexto de trabalho e renda, o Estado do RN demonstra que a maior parte dos empregos formais encontram-se no setor de serviços, somando 60% do total, divididos entre administração pública e “outros serviços”. Em segundo lugar encontram-se o comércio e a indústria empatados (19%) e, por último, a agropecuária e pesca (2%). O índice de desocupação de pessoas de 14 anos ou mais oscilou de 2012 a 2014, caindo em 2013 para 9,8% e em seguida subindo para 10,4% em 2014 (Gráfico 14).

#### Painel Social

### Ocupação – Rio Grande do Norte

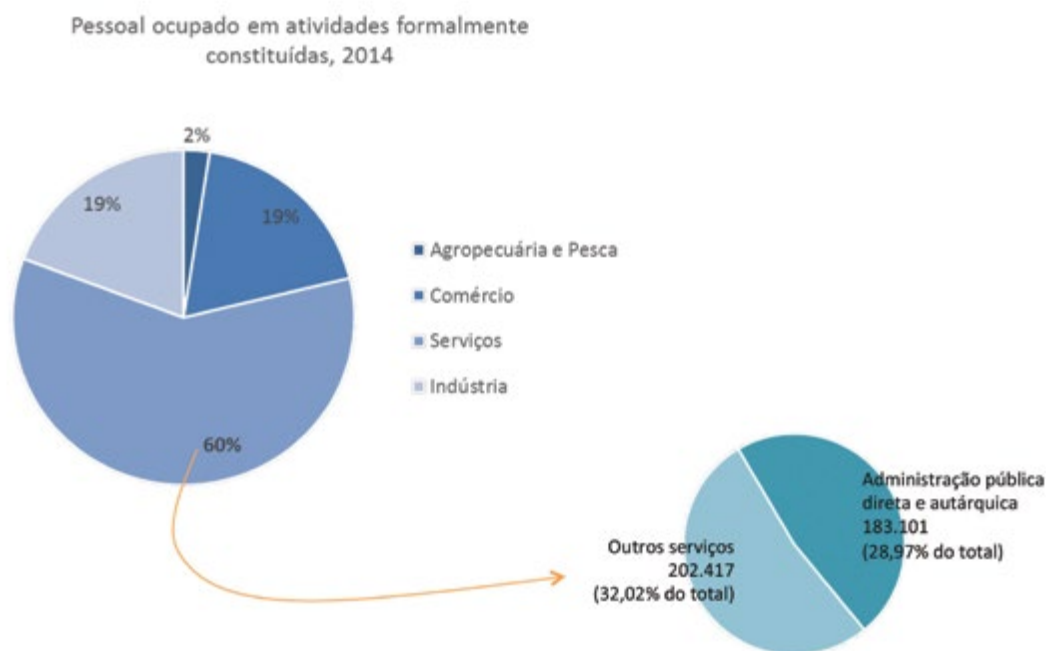


Gráfico 14: Ocupação no RN  
Fonte: MTE – RAIS, 2014

A renda média no mesmo período aumentou aproximadamente 20%, representada principalmente pelo setor de tecnologia da informação e a administração pública. No ano de 2015 a desocupação tem aumentado gradativamente, até chegar ao patamar de 12,6% no segundo trimestre, indicando desemprego crescente. Entre os jovens de 15 a 29 anos de idade, 10,6% trabalham e estudam, e 26,5% nem trabalham nem estudam, o que configura o pior cenário. Adicionalmente, vale destacar que 24,5% só estudam e 38,5% só trabalham (dados de 2014).

Dentre os empregos formais, há uma predominância das mulheres (3,24 empregos formais x 1 emprego informal), entretanto a taxa de ocupação geral dos homens é consideravelmente maior do que das mulheres: 85,4% e 58,1%, respectivamente. Em relação à renda mensal (2014), 62,6% das famílias vivem com até 1 salário mínimo.

O tema desigualdade e pobreza revela que o Estado do Rio Grande do Norte obteve evolução no índice de GINI de renda mensal (quanto menor o número, menos desigual a distribuição de renda), com evolução de 9,2% entre 2000 e 2010 e passando da 13ª posição para a 15ª entre os estados com maior desigualdade (Tabela 1).

Tabela 1: Índice de Gini

### Painel Social

## Índice de Gini – Brasil

Unidades da Federação	2012	2013	Variação (%)	População abaixo da linha da pobreza
Distrito Federal	0,572	0,570	0,35%	2,08%
Sergipe	0,533	0,554	-3,94%	6,06%
Bahia	0,517	0,537	-3,87%	9,90%
Rio Grande do Norte	0,526	0,524	0,38%	7,32%
Piauí	0,546	0,516	5,49%	9,10%
Maranhão	0,577	0,515	10,75%	17,15%
Paraíba	0,515	0,508	1,36%	8,11%
Rio de Janeiro	0,500	0,503	-0,60%	3,43%
Tocantins	0,510	0,501	1,76%	6,23%
Roraima	0,504	0,500	0,79%	4,89%

Fonte: IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD, 2013

O Maranhão foi o Estado que apresentou a maior evolução positiva no Índice de Gini entre os anos de 2012 e 2013 (10,75%), ou seja, sua distribuição de renda ficou menos desigual nesse período. Por outro lado, Sergipe foi o Estado que mais ampliou a desigualdade no período analisado (-3,94%).

No que tange ao percentual da população abaixo da linha de pobreza, o destaque positivo é o Distrito Federal e o destaque negativo é o Estado do Maranhão.

Os dados registram que 7,3% da população potiguar ainda vive abaixo da linha da pobreza, entretanto, houve uma leve melhora na proporção relativa a este indicador entre 2012 e 2013. A quantidade de pessoas consideradas dependentes ainda é alta (52,5%), mas é uma proporção menor do que a da região Nordeste (58,9%). 26,8% das famílias são atendidas pelo Bolsa Família (aqueles que vivem em extrema pobreza, com até R\$ 154 mensais).

### 5.5 Painel Ambiental

O Painel Ambiental aborda os temas Qualidade do Ar (poluição), Água (bacias e acesso à água potável) e Florestas (preservação, florestas públicas e desertificação).

A qualidade do ar, no Brasil, ainda é considerada boa em comparação com outros países, entretanto centros urbanos como Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Colombo – PR figuram entre as 500 cidades

mais poluídas do mundo, acima do recomendado pela OMS. Em 2015, o Brasil figurou como o 29º País em qualidade do ar, sendo o primeiro o Uruguai. O Estado do Rio Grande do Norte, por sua vez, concentra a maior parte da população nos centros urbanos, principalmente na orla marítima, juntamente com as indústrias, o que prejudica a qualidade do ar para a maioria da população. O IIMR (Instrumento de Identificação de Municípios de Risco) aponta que municípios como Mossoró, Natal, Parelhas, Açu, Caicó, São Gonçalo do Amarante e Apodi são prioritários em ordem de pontuação de risco por conta da qualidade do ar, conforme pode ser observado na figura 10 a seguir. As indústrias que mais contribuem para a poluição do ar são carvão, fabricação de celulose, artefatos de couro e olaria.

### Painel Ambiental

## Qualidade do Ar – Rio Grande do Norte

Municípios prioritários por ordem de pontuação no IIMR	
1. Mossoró	11. Santa Cruz
2. Natal	12. Acari
3. Parelhas	13. Alto do Rodrigues
4. Açu	14. Caraúbas
5. Caicó	15. Portalegre
6. São Gonçalo do Amarante	16. Antônio Martins
7. Apodi	17. Luís Gomes
8. Currais Novos	18. São Miguel
9. Macaíba	19. Cruzeta
10. Parnamirim	20. Jardim do Seridó
	21. Venha Ver

Figura 10: Qualidade do ar no RN

Fonte: SESAP/RN. Boletim de Vigilância em Saúde de Populações Expostas à Poluição Atmosférica, 2015

Em 2015, foram preenchidos os Instrumentos de Identificação de Municípios de Risco (IIMR), apontando os municípios com maior potencial de poluição do ar no RN. O Rio Grande do Norte possui 619 indústrias consideradas relevantes para a poluição do ar, tais como extração de carvão, fabricação de celulose, artefatos de couro e olaria.

As taxas de mortalidade por doenças respiratórias indicam que 52,4% da população (1.805.164 habitantes) estão na classe de alto risco. Um total de 2,8% das crianças menores de cinco anos estão enquadradas na classificação de alto risco de óbito por agravos respiratórios. Nos idosos, com mais de 60 anos, esse percentual chega a 55,9%. Observando-se o tema água, percebe-se que a maior bacia hidrográfica do Rio Grande do Norte é a do Rio Açu, com área de 17.276 km<sup>2</sup>, seguida pelo Rio Apodi, com 14.276km<sup>2</sup> e em terceiro o Rio Potengi, com 4.003 km<sup>2</sup>. Dentre os reservatórios de água (açudes, barragens e lagoas), a situação volumétrica demonstra que três deles estão acima de 50% (Boqueirão: 92,7%; Doce: 85,5%; Litorânea Leste Escoamento Difuso: 59,1%) e os demais, como Jacu, Apodi/Mossoró, Ceará-Mirim e as outras encontram-se abaixo de 50%, o que configura uma situação preocupante (dados de 2015), conforme Gráfico 15 a seguir.

## Bacias - Rio Grande do Norte

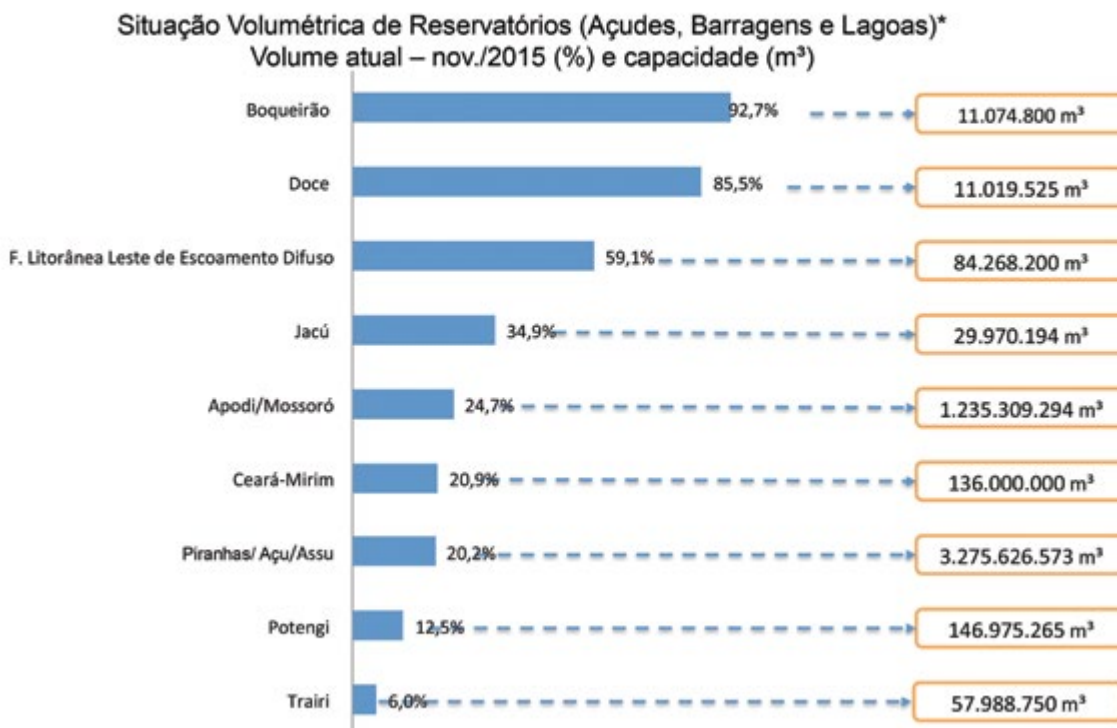


Gráfico 15: Bacias Hidrográficas  
Fonte: SEMARH/RN. Site Institucional, 2015

No tocante às florestas, enquanto o Brasil ocupa o 27º lugar mundial em termos de território com florestas preservadas, e com uma tendência decrescente de queimadas, as florestas públicas do RN possuem representatividade de apenas 0,5% no território do estado, a menor de todas na região Nordeste. Os manguezais também apresentam o menor percentual de área protegida do Nordeste (16,3%), bem abaixo da média da Região (50,26%). Isto chama a atenção para a possibilidade de intensificar ações de preservação e reflorestamento no estado.

Em relação à desertificação, o Ministério do Meio Ambiente classifica quatro núcleos no Brasil (Irauçuba - CE, Gilbués - PI, Seridó - RN e PB, e Cabrobó - PE), que juntos somam 21.373,85 km² e abrigam uma população superior a 444.000 habitantes. O Seridó tem uma área de 2.792,44 km², representando 13,06% da extensão dos núcleos de desertificação. Na região Nordeste, cinco estados possuem mais de 90% de sua extensão territorial classificada como Áreas Suscetíveis à Desertificação - ASD (CE, RN, PI, PB, PE). O Rio Grande do Norte possui a pior relação entre áreas fortemente degradadas e o total de ASD (12,8%), seguido pelo Ceará (11,2%), Paraíba (8,1%) e Bahia (5,4%), conforme gráfico 16 adiante.

## Desertificação – BR, NE e RN

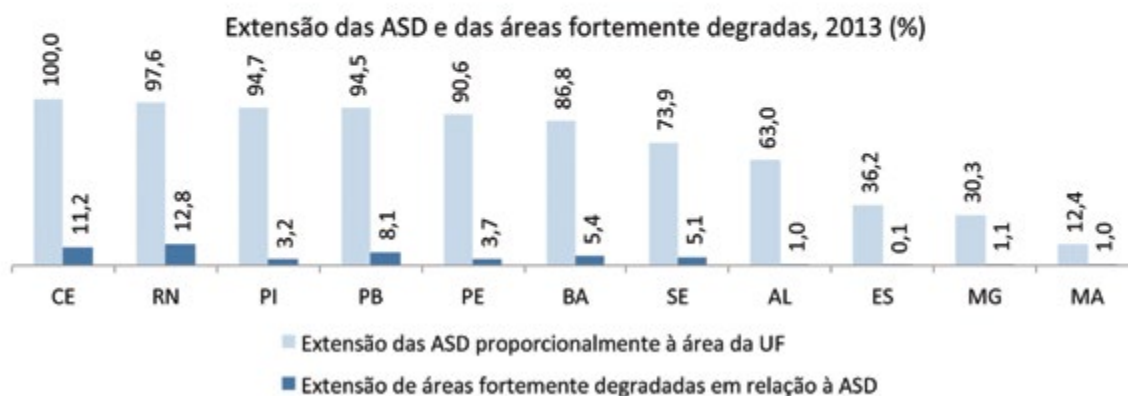


Gráfico 16: Desertificação no RN

Fonte: MMA. Relatório Nacional de Implementação da UNCCD, 2013

Pode-se observar que cinco Estados nordestinos possuem mais de 90% de sua extensão territorial classificada como ASD (CE, RN, PI, PB, PE). O Rio Grande do Norte possui a pior relação entre áreas fortemente degradadas e o total de ASD (12,8%), seguido pelo Ceará (11,2%), Paraíba (8,1%) e Bahia (5,4%).

### 5.6 Objetivos do Milênio

Os Objetivos do Milênio, decorrentes da Declaração do Milênio das Nações Unidas, adotada por 191 estados membros no dia 08 de setembro de 2000, abrangem oito assuntos de expressiva importância, dentre eles 1- Acabar com a fome e a miséria; 2- Oferecer educação básica de qualidade para todos; 3- Igualdade entre sexos e autonomia da mulher; 4- Reduzir a mortalidade infantil; 5- Melhorar a saúde das gestantes; 6- Combater a AIDS, a malária e outras doenças; 7- Garantir a qualidade de vida e respeito ao meio ambiente e, por fim, 8- Estabelecer parcerias para o desenvolvimento. A figura 11 representa os valores das notas do RN.

## Objetivos do Milênio - Rio Grande do Norte

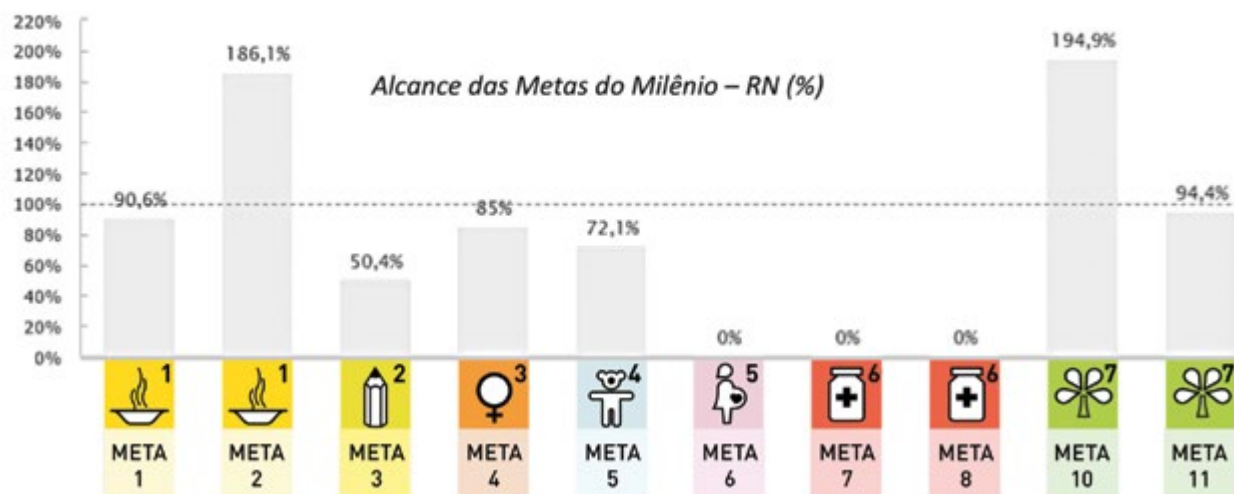


Figura 11: Objetivos do milênio

Fonte: Portal ODM (FIEP, SESI, SENAI e IEL), 2015

As metas apresentadas na figura 11 são:

1. Reduzir pela metade, até 2015, a proporção da população com renda abaixo da linha da pobreza
2. Reduzir pela metade, até 2015, a proporção da população que sofre de fome
3. Garantir que, até 2015, todas as crianças terminem o ensino fundamental
4. Eliminar a disparidade entre os sexos no ensino fundamental e médio, até 2015
5. Reduzir em dois terços, até 2015, a mortalidade de crianças menores de 5 anos
6. Reduzir em três quartos, até 2015, a taxa de mortalidade materna
7. Até 2015, ter detido e começado a reverter a propagação do HIV/AIDS
8. Até 2015, ter detido e começado a reverter a propagação da malária e de outras doenças
10. Reduzir à metade, até 2015, a proporção da população sem acesso sustentável à água potável segura
11. Reduzir pela metade, até 2015, a proporção da população sem acesso a saneamento e serviços essenciais

Em relação ao objetivo 1 (Acabar com a fome e a miséria), percebe-se uma grande evolução do RN na medida em que reduziu, de 2000 até 2010, a população que vive com renda domiciliar *per capita* abaixo de R\$ 140,00: de 45,7% para 25%. Entretanto, ainda é uma proporção alta da população nesta condição.

Em relação ao objetivo 2 (Oferecer educação básica de qualidade para todos) a taxa de frequência líquida no ensino fundamental e médio demonstrou uma queda de 95,3% em 2005 para 92,8% em 2013 entre os estudantes de ensino fundamental de 07 a 14 anos, ao passo que houve melhora na frequência de alunos de 15 a 17 anos no mesmo período: 39,6% em 2005 e 41,2% em 2013 (ressalta-se que em 2011 essa frequência foi de 46,2%).

Observando-se o objetivo 3 (Igualdade entre sexos e autonomia da mulher), percebe-se um cenário interessante: no ano de 2013, as mulheres apresentaram mais anos de estudo do que os homens, principalmente no período de transição entre o ensino médio e o superior, e que, quanto maior o grau de instrução, maior a proporção de mulheres no estado.

Quanto ao objetivo 4 (Reduzir a mortalidade infantil), no Estado do RN, houve grande melhora nos índices: entre 1995 e 2011, a taxa de mortalidade infantil foi reduzida de 51,1 para 16,9 óbitos a cada mil nascidos vivos, um decréscimo de 66,9%.

Em relação ao objetivo 5 (Melhorar a saúde das gestantes), houve uma piora na taxa de mortalidade materna entre 1996 e 2013: de 43,3% a cada 100 mil nascidos vivos para 47%, um crescimento de 8,3%.

Analisando-se o objetivo 6 (Combater a AIDS, a malária e outras doenças), os dados são bastante negativos e alarmantes: o estado teve um aumento significativo nos casos de AIDS diagnosticados entre 2004 e 2012, especialmente entre homens (de 95 para 282 casos, respectivamente). Entre as mulheres, o número de casos aumentou de 44 para 125.

No tocante ao objetivo 7 (Garantir a qualidade de vida e respeito ao meio ambiente), o estado evoluiu bastante principalmente em relação ao saneamento básico, envolvendo água potável, tratamento

de esgoto e coleta de resíduos. Em 1990, 37% dos moradores urbanos possuíam acesso à rede de esgoto, em 2013 esse percentual passou para 66,7%.

Sobre o objetivo 8 (Estabelecer parcerias para o desenvolvimento) ainda não há dados consolidados, diretamente relacionados, que possibilitem análise, conforme informa o website do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD<sup>16</sup>.

## **5.7 Percepções Finais**

Por fim, pode-se destacar que houve diversos avanços em diferentes áreas no Estado do Rio Grande do Norte. Entretanto, há bastante espaço para melhorias e para viabilizar a continuidade dos resultados obtidos até o momento, visando à sua sustentabilidade.

De forma Geral, ao longo da análise dos painéis temáticos, pode-se perceber que o Estado do Rio Grande do Norte encontra-se acima da média dos indicadores avaliados da Região Nordeste, porém distante da média brasileira e dos estados mais bem avaliados em cada um dos indicadores.

Observa-se também que a região Nordeste tem diminuído a distância comparativa à realidade das demais regiões brasileiras nos últimos anos, ou seja, o Nordeste tem evoluído mais rapidamente do que a média do Brasil. E o Rio Grande do Norte segue essa mesma tendência.

Os dados demonstram um grande potencial de desenvolvimento do estado, que, se bem aproveitado, poderá colocar o Rio Grande do Norte como uma unidade federativa de referência para a Região Nordeste e para o Brasil.

---

<sup>16</sup> Ver [www.pnud.org.br/odm](http://www.pnud.org.br/odm)



# 6 Cenários de longo prazo para o Rio Grande do Norte<sup>17</sup>

## 6.1 Introdução

Esse capítulo apresenta o estudo de cenários para a economia do Rio Grande do Norte até 2035. As variáveis chaves objetos de projeção são o PIB<sup>18</sup> e o PIB per capita. Sabendo-se os valores de ambas é possível ao Estado programar-se em relação aos impostos arrecadados e possibilidades de despesas.

Inicialmente foram realizadas projeções para a economia brasileira, cujo desempenho é atrelado a fatores externos e, mais relevante, por fatores relacionados à macroeconomia doméstica, inclusive os políticos.

Após compreender as possibilidades para o PIB brasileiro, foi analisado o desempenho recente da economia potiguar isoladamente e também contextualizado com o País e demais estados do Nordeste. Esse exercício permite compreender em que medida o desempenho nacional afeta o Rio Grande do Norte, tentando perceber quais aspectos foram os mais impactantes na determinação do bom resultado econômico dos últimos 20 anos. A análise também permite identificar os setores mais relevantes para esse desempenho.

Munidos dessas análises, é possível traçar cenários e perspectivas para o PIB per capita do estado condicionado aos cenários para a economia brasileira. Ao todo são exploradas seis possibilidades para o desempenho estadual, todas partindo de premissas observadas no País sobre os limites de crescimento do PIB per capita de um estado em relação ao brasileiro.

A conclusão mais geral que se tem do trabalho é que cenários de desajustes macroeconômicos, em nível nacional, afetarão mais adversamente estados do Nordeste brasileiro, como o Rio Grande do Norte. Nesse sentido, talvez a mais importante política de desenvolvimento para o estado, pelo menos no curto prazo, é batalhar para que seus deputados e senadores apoiem medidas capazes de

<sup>17</sup> Cenário elaborado pelo Prof. Mauro Sayar Ferreira em novembro de 2015. Professor do departamento de economia da Universidade Federal de Minas Gerais. Contato: mferreira@cedeplar.ufmg.br

<sup>18</sup> O PIB utilizado neste estudo foi o PIB 2012.

assegurar a estabilidade macroeconômica do Brasil.

## 6.2 O Brasil Recente

A economia brasileira tem passado por grandes transformações desde inícios da década dos 1990. Iniciou-se um processo de abertura comercial, foram realizadas privatizações de empresas em diversos setores, concessões ajudaram a melhorar a infraestrutura e a qualidade de bens públicos ofertadas à população. Todas essas medidas colaboraram para melhorar a eficiência alocativa e aumentar a produtividade agregada da economia. Mas a mais relevante de todas as conquistas foi a da estabilidade monetária, terminando com o processo hiperinflacionário ao qual o País ficou submetido por diversos anos. A introdução do Real, em 1994, marcou esse processo. A perenidade dessa conquista envolveu ajustes e aprendizados. Por exemplo, a taxa de câmbio que era controlada, até os primeiros dias de 1999, cedeu espaço a um regime de câmbio flutuante. Em substituição à âncora cambial, foi adotado o regime de metas inflacionárias. Com isso, ao invés do Banco Central utilizar a política monetária para controlar a cotação do Real frente ao Dólar, passou a utilizá-la com intuito de controlar diretamente a inflação em conformidade com metas previamente estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional (CMN).

Outro importante ajuste desse processo de aperfeiçoamento foi a introdução da Lei de Responsabilidade Fiscal já na década dos 2000. Foi importante conquista da sociedade, pois é instrumento que deveria impedir abusos de governantes em matérias fiscais. Essa mudança veio acompanhada de postura diferente do governo em relação aos saldos primários do setor público. Os déficits e resultados quase nulos, verificados nos quatro primeiros anos após a introdução do Real, cederam espaço a superávits previamente anunciados e perseguidos pelo governo com intuito de reduzir a dívida pública.

Após a crise internacional de 2008/2009, mas principalmente a partir de 2011, as políticas responsáveis pelo sucesso brasileiro começaram a sofrer revés. Especificamente sobre a condução da política macroeconômica, a inflação começou a fugir do centro da meta e o Banco Central passou a aceitar inflação mais elevada. Do ponto de vista fiscal, além da falta de transparência nos dados divulgados pelo Governo Federal, houve forte redução dos superávits primários e a dívida pública aumentou bastante.

O gráfico 17 mostra a evolução, de janeiro de 2000 a agosto de 2015, das seguintes variáveis: inflação do IPCA (IBGE) acumulada em 12 meses, média mensal da taxa de juros Selic, que é a taxa básica de juros estipulada pelo Banco Central, o centro da meta de inflação e o limite superior e inferior para a inflação acumulada em 12 meses. É fácil perceber que, de 2004 até meados de 2011, o Banco Central praticamente operou de forma a manter a inflação sempre próxima ao centro da meta. A partir de 2011, contudo, a inflação nunca mais atingiu valor próximo ao centro da meta. Mais grave, oscilou em torno do teto de 6,5%, apesar do controle de diversos preços administrados pelo governo. Esses controles tiveram que ser desfeitos em 2015 devido ao prejuízo causado à Petrobrás (controle de gasolina) e ao setor de energia elétrica (controle dos preços de energia). A liberação desses preços provocou forte inflação, o que tem forçado o Banco Central a manter a Selic elevada para controlá-la e, com isso, reconquistar a credibilidade perdida por anos de tolerância com inflação elevada.

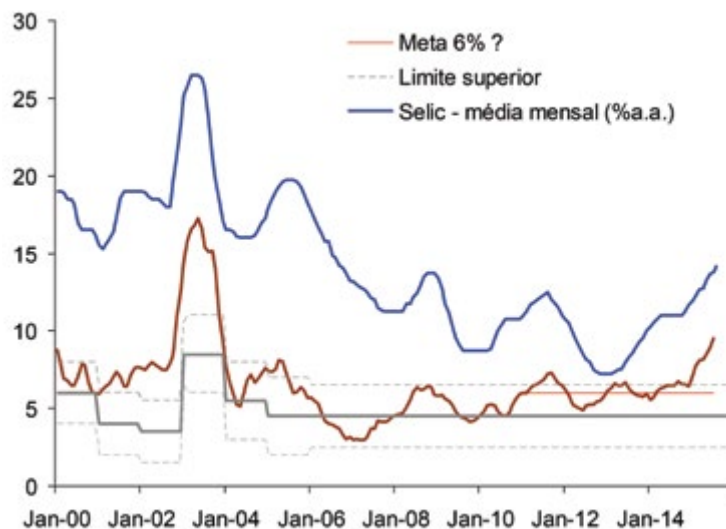


Gráfico 17: Inflação do IPCA, taxa SELIC e parâmetros do sistema de metas inflacionárias estipulados pelo CMN. Jan/2000-Ago 2015  
 Fonte: IBGE e Banco Central do Brasil. Construção própria.

Os gráficos 18 e 19 mostram a evolução da política fiscal através, respectivamente, dos resultados do superávit primário como proporção do PIB e da dívida pública, também como fração do PIB. O gráfico 18 mostra que de 2002 a 2011 houve geração de superávits primários robustos, oscilando próximo a 3,5% do PIB, à exceção do período que coincidiu com a crise de 2008/2009. A partir de 2011, contudo, essa deixou de ser uma política perseguida, tendo ocorrido déficit em 2014, algo que se repetirá em 2015. Fica nítida a mudança de regime fiscal.

O gráfico 19 mostra como o estoque de dívida pública, como proporção do PIB, caiu até 2011, coincidindo com períodos em que superávits primários expressivos eram gerados. A partir de então, até 2015, tem havido contínua elevação da dívida. Para agravar, simulações indicam que a relação dívida pública/PIB pode facilmente superar 70% em 2016. A consequência mais dramática dessa deterioração do quadro fiscal foi a retirada do grau de investimento, em setembro de 2015, pela agência de classificação de risco Standard and Poor's.



Gráfico 18: Superávit primário, acumulado em 12 meses, como proporção do PIB (%). Nov 2002 – Maio 2015  
 Fonte: Banco Central do Brasil



Gráfico 19: Dívida bruta do governo geral como proporção do PIB (%). Dezembro 2001 – Maio de 2015  
 Fonte: Banco Central do Brasil

### 6.2.1 Risco País e Taxa de Investimento

A relevância do grau de investimento pode ser averiguado pelo gráfico 4, que retrata a evolução do risco Brasil (EMBI do JPMorgan Chase), defasada em quatro trimestres, e do investimento como proporção do PIB (média de 4 trimestres). É fácil observar que risco país mais elevado ocasiona menor taxa de investimento um ano à frente. Menor percepção de risco, por sua vez, eleva a taxa de investimento. Essa relação evidencia a importância do País possuir grau de investimento. É fácil perceber que o risco tende a cair em períodos de boa gestão macroeconômica: inflação baixa, superávit primário elevado e dívida também baixa. O gráfico 20 também sugere que a recente redução na taxa de investimento pode ser explicada, em parte, pela ampliação da perspectiva de risco do País.

Tendo em vista essa relação, a construção de cenários para a economia brasileira tem que necessariamente prospectar sobre políticas que afetem o risco Brasil e o grau de investimento. Como ponto de partida, será assumido que a taxa de investimento encerrará 2015 em 18,2% do PIB. Esse valor foi obtido assumindo crescimento do PIB de -3,02% em 2015, que corresponde à mediana das expectativas do boletim Focus, do Banco Central, divulgada em 03/11/2015. Foi assumido que a formação bruta de capital fixa (FBKF) irá crescer em -10,43% em 2015, valor obtido por meio do *carry over* a partir do segundo semestre de 2015 em relação ao valor do FBKF no segundo trimestre de 2015.

Tendo em vista que o desarranjo fiscal tornou-se o principal problema de curto prazo da economia brasileira, medidas para resolver esse problema serão consideradas como as mais relevantes para determinar a trajetória futura do PIB no curto prazo. Em horizontes mais dilatados, reformas que perenizem a estabilidade fiscal e que garantam ganhos de produtividade terão impactos sobre o crescimento.

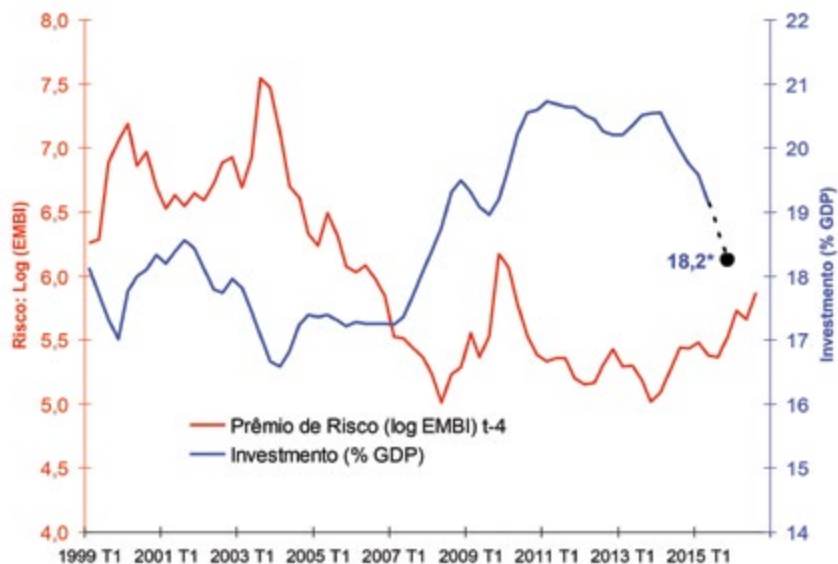


Gráfico 20: Risco Brasil (EMBI) e taxa de investimento acumulada em quatro trimestres (% do PIB).  
Fontes: IPEADATA e IBGE.

Nota sobre o Gráfico 20: Risco Brasil apresentado é o logaritmo natural da média trimestral do EMBI diário. A taxa de investimento é a média móvel em 4 trimestres consecutivos.

\*A taxa de investimento de 18,2% corresponde à projeção para o acumulado em 2015 baseando-se no carry over da taxa de crescimento da formação bruta de capital fixo assumindo constância dos valores no segundo semestre de 2015 em relação ao valor do segundo trimestre do mesmo ano e taxa de crescimento do PIB conforme mediana das previsões do Boletim Focus do Banco Central, de -3,05%, divulgada em 03/11/2015.

## 6.3 Cenários para a Economia Brasileira

### 6.3.1 Cenário 1 – Brasil Menor

Não são implementadas, entre 2016 e 2018, políticas que permitam estabilizar a dívida pública/PIB em patamares razoáveis. Também não são adotadas propostas de reformas estruturais. O País perde grau de investimento em 2016, aumentando ainda mais o custo de financiamento da dívida pública, que expande ainda mais.

Haveria forte desvalorização cambial e aumento do custo de financiamento das empresas do setor privado, potencializando ainda mais a retração econômica. Taxa de investimento cai até atingir 16,7% em 2017, que corresponde ao mesmo valor observado em 2003. O PIB cresceria apenas em 2018, muito em função da baixa base de comparação e devido à elevada capacidade ociosa.

De 2014 a 2018, o crescimento (geométrico) anual médio do PIB per capita e do PIB/PIA seriam, respectivamente, -2,53% e -2,81%. O PIB cresceria à taxa média de - 1,77%. Esses resultados assumem as seguintes taxas de crescimento do PIB para 2015, 2016, 2017 e 2018, respectivamente: -3,02%, -3,5%, -1,5%, 1,0%.

A partir de 2019, em um novo ciclo político, medidas que melhorem o quadro fiscal e elevam a competitividade são paulatinamente aprovadas junto ao Congresso. Como todas elas envolvem uma lenta construção de “costura” e consenso político, a falta de atuação nessa linha até 2018 resulta em menor quantidade de reformas adotadas no futuro. Ainda assim, as melhores perspectivas elevam otimismo com o futuro do País. A taxa de investimento sobe ao longo dos anos, mas de forma tímida, atingindo 18,3% apenas em 2022, ano em que novo grau de investimento seria concedido ao Brasil. Diferentemente ao presenciado na primeira década do século 21, não haverá investimentos maciços para explorar commodities minerais e pré sal. Além disso, o mundo ainda não terá revertido o excesso de capacidade instalada construída até 2012, o que inviabilizará elevação de preços de

*commodities* como verificado até 2010. Esses fatores justificariam a taxa de investimento de 2022 ficar abaixo do patamar observado em 2008 (de 19,5%), quando o País ganhou grau de investimento.

Nessa transição para uma maior taxa de investimento, o PIB expandiria a taxas acima do potencial. Esse efeito ainda será potencializado pela incorporação de mão de obra e outros recursos desempregados durante a forte recessão do quadriênio anterior.

De 2019 a 2022, a taxa média anual de crescimento do PIB/PIA e do PIB per capita seriam, respectivamente, 1,33% e 1,43%. O PIB expandiria, em média, 2,10%, sendo 1,2% em 2019, 2,0% em 2020, 2,5% em 2021 e 2,7% em 2022.

Entre 2023 e 2026, as reformas realizadas no termo anterior começam a impactar positivamente a economia que, com melhores perspectivas e grau de investimento, vê a taxa de investimento aumentar novamente, até atingir 20%. Ao longo desse processo de acúmulo de capital físico, a taxa de crescimento do PIB se acelera. Ainda haveria bastante desemprego de fatores, já que o crescimento do quadriênio anterior seria insuficiente para eliminá-lo. Isso ainda permitiria expansão utilizando-se de recursos não empregados, algo que também ocorreu entre 2003 a 2008. No entanto, agora não haverá o boom de *commodities* que justificou parte do investimento daquele período. Por isso não se deve esperar as mesmas taxas de crescimento verificados no período citado.

Assim, de 2023 a 2026 projeta-se crescimento médio anual do PIB/PIA e do PIB per capita em 2% e 1,92%, respectivamente. O PIB expandiria a uma média anual de 2,47%. Seria apenas no final desse quadriênio que o PIB per capita e o PIB/PIA retornariam aos valores observados em 2013.

Para o ciclo seguinte, de 2027 a 2030, as mudanças estruturais ainda produziram efeitos positivos a ponto de permitirem expansões acima do padrão histórico. Contudo, não haveria fatores de produção desempregados. Apesar disso, a taxa de investimento seria mais elevada, fruto das pequenas alterações em regimes previdenciários e ligeira elevação na poupança gerada pelo setor público. A qualidade da mão de obra continua aquém do necessário para permitir grandes taxas de crescimento, mas será indiscutivelmente melhor que a atual. Esses fatores justificam crescimento médio anual do PIB/PIA de 1,85%. O PIB per capita e o PIB cresceriam, anualmente, em 1,64% e 2,06%, respectivamente.

A partir desse ponto, expansões mais robustas do PIB estariam condicionadas a ganhos de produtividade do trabalho, à ampliação da taxa de investimento e por novas rodadas de reformas com potencial de elevar a eficiência alocativa e facilitar a incorporação de novas tecnologias pelo setor privado.

Especificamente sobre a produtividade do trabalho e o potencial inovador da sociedade, não há nada no radar, em termos de políticas públicas, que permita inferir que em 2030 teremos uma mão de obra com nível de formação capaz de garantir grandes elevações no PIB via aumentos de produtividade. Mesmo que haja mudanças significativas na década dos 2020, ainda assim demoraria minimamente 15 anos até que a melhor qualidade educacional pudesse afetar as taxas de crescimento do PIB.

A ampliação da taxa de investimento estaria restrita pela taxa de poupança agregada da economia. Se por um lado mudanças no sistema previdenciário, como elevação da idade mínima para aposentadoria e o impacto causado pela introdução do novo sistema de aposentadoria para servidores públicos federais, a partir de 2013, serem favoráveis à expansão da taxa de poupança, o envelhecimento da

população afetar  em dire o oposta.

Essas pondera es justificam crescimento do PIB/PIA a uma taxa média anual de 1,60% de 2031 a 2035. O PIB per capita e o PIB teriam expansão média anual de 1,32% e 1,62%, respectivamente.

Tabela 2. Proje o, segundo o cenário 1 (Brasil Menor), para o crescimento (%) do PIB, do PIB per capita e do PIB/PIA\* - média geométrica do período

Período	PIB	PIB/capita	PIB/PIA*
2015-18	-1,76	-2,52	-2,79
2019-22	2,10	1,43	1,33
2023-26	2,47	1,92	2,00
2027-30	2,06	1,64	1,85
2031-35	1,62	1,32	1,60
2035/2016	40,2	27,6	29,6
<b>Tx. média anual</b>			
2036/2016	1,7	1,2	1,3

\*PIA (popula o em idade ativa) foi arbitrariamente considerada entre 15 e 64 anos.

Fonte: Elabora o própria.

### 6.3.2 Cenário 2 – Sem Rebaixamento e com Modesta Rea o

Não se consegue realizar ajuste fiscal necessário para reverter expectativas quanto   trajetória explosiva da dívida pública. Também não há grandes mudanças estruturais capazes de sinalizar cenário futuro mais promissor. Com isso, o Brasil perde grau de investimento em 2016.

Como resposta ao rebaixamento, executivo e legislativo aprovariam algumas poucas medidas de reforma estrutural, fiscal e política. Essa possibilidade seria a principal distin o em rela o ao cenário 1, pois deixaria o clima político um pouco menos belicoso. Essa possibilidade já acenaria com um cenário futuro melhor para o País, afetando, mesmo que marginalmente, o nível de confiança. Passa a se ter referência sobre um limite de estabiliza o da rela o dívida pública/PIB, mesmo que em patamar bastante elevado.

Do ponto de vista de crescimento econômico, o comportamento para 2016 seria o mesmo que no cenário 1. A disposi o em aprovar algumas medidas, contudo, deixariam 2017 e 2018 minimamente melhor. Nada disso   suficiente para reverter as quedas dos anos anteriores, mas garantiria a elei o de uma agenda reformista em 2018.

Na medida em que algumas reformas já são encaminhadas até 2018, cria-se ambiente mais favorável   realiza o de novas medidas na mesma dire o. A confiança volta a ser reestabelecida aos poucos, reativando o mercado de crédito e ampliando novas prospec es de investimentos. O grau de investimento   reestabelecido em 2021 e o grupo político responsável por reformas e estabilidade econômica mantem-se no poder.

A taxa média (aritmética simples) anual de crescimento do PIB/PIA, do PIB per capita e do PIB, seria de 1,70%, 1,81% e 2,48%, respectivamente. Como compara o, o PIB/PIA cresceu   taxa média de 1,72% de 2003 a 2006, período que, apesar da recessão de 2003, contou com importantes impactos na produtividade advindos de reformas econ micas ocorridas desde início dos anos 1990. Em 2022 o PIB per capita atingiria o patamar verificado em 2013. Vale ainda dizer que a recupera o

desse período ocorreria principalmente pela incorporação de fatores de produção ociosos, fruto do desemprego de fatores gerado a partir de 2014.

De 2023 a 2026, reformas continuam a ocorrer, mas em menor intensidade que no termo anterior. A obtenção do investment grade viabiliza expansão da taxa de investimento. A economia termina de absorver a ociosidade gerada no período 2014-2018 e reformas começam a afetar positivamente a produtividade. O ambiente é de confiança entre empresários e consumidores, o que também ajuda no crescimento econômico. A taxa média anual de crescimento do PIB/PIA, do PIB per capita e do PIB, seria de 2,2%, 2,12% e 2,67%, respectivamente.

Como as reformas começam a ser implementadas com maior antecedência, nesse cenário haveria espaço para realização de um número maior delas ao longo do tempo. Essa maior antecedência e a possibilidade de inclusão de novas agendas ainda garantem crescimento acima do potencial em ciclos futuros. Isso tenderá a impactar positivamente a economia após 2027, quando já não haverá a possibilidade de crescimento a partir da capacidade ociosa. Também a partir desse instante, o PIB potencial esbarra em limitações quanto à oferta e qualidade de mão de obra. Assim, PIB per capita e PIB/PIA cresceriam a taxas menores tendo em vista a má qualidade educacional. De 2027 a 2030, a taxa anual média de crescimento do PIB/PIA, do PIB per capita e do PIB, seria de 2,0%, 2,21% e 1,85%, respectivamente. De 2031-2035, a taxa anual média de crescimento do PIB/PIA, do PIB per capita e do PIB, seriam de 1,65%, 1,67% e 1,37%, respectivamente.

Tabela 3. Projeção, segundo o cenário 2, para o crescimento (%) do PIB, do PIB per capita e do PIB/PIA\* - média aritmética do período

Período	PIB	PIB/capita	PIB/PIA*
2015-18	-0,76	-1,52	-1,80
2019-22	2,48	1,81	1,70
2023-26	2,67	2,12	2,20
2027-30	2,21	1,85	2,00
2031-35	1,67	1,37	1,65
2035/2016	48,2	34,9	37,1
<b>Tx. média anual</b>			
2036/2016	2,0	1,5	1,6

\*PIA (população em idade ativa) foi arbitrariamente considerada entre 15 e 64 anos.

Fonte: Elaboração própria.

### 6.3.3 Cenário 3 – Sem rebaixamento, mas em banho Maria

Embora não haja mudanças substanciais na economia não há perda do grau de investimento. Isso garantiria desempenho melhor em 2017 e 2018 comparativamente ao Cenário 2. Se por um lado isso provoca alívio, por outro elimina a sensação de urgência para a realização de ajustes e reformas, afetando adversamente o crescimento futuro.

Mesmo sem a perda de grau de investimento, a renda média da população e o nível de emprego cairiam até 2018. Essa deterioração no nível de bem estar faz com que uma agenda reformista saia vitoriosa da eleição de 2018. No ciclo político que se inicia em 2019, há assim encaminhamento de reformas. Como esse processo apenas se inicia a partir de 2019, sem que tenha havido mobilização anterior para encaminhar tais questões, há natural limite no montante e na intensidade de ajustes



e reformas que seriam implementadas. Isso porque há natural desgaste político para se adotar tais medidas, que costumam ser impopulares.

A partir de 2019, maior otimismo e excesso de capacidade ociosa puxam crescimento. O investimento cresce lentamente a partir de 2021, mas não recupera rapidamente patamares observados antes da crise (em torno de 20% do PIB), pela possibilidade de utilização de fatores desocupados.

Entre 2023 e 2026 ainda há possibilidade de expansão a partir da mão de obra desocupada. O investimento que caiu durante a fase mais aguda da crise começa a se expandir e retorna aos 20,5% do PIB. Novas reformas são aprovadas, mas a agenda é menos intensa do que no ciclo anterior devido a dificuldades políticas. O PIB/PIA apresentaria crescimento médio anual de 2,40%, o PIB de 2,87% e o PIB/capita de 2,32%.

Entre 2027 e 2030, o ímpeto reformista se esvazia, como costuma ocorrer quando a situação econômica melhora. A economia cresce baseada nos esforços realizados em anos anteriores. O crescimento médio da relação PIB/PIA seria de 1,9%, o que resultaria em crescimento médio anual do PIB de 2,11% e do PIB/capita de 1,69%.

Tabela 4. Projeção, segundo o cenário 3 (Sem Impeachment e em Banho Maria), para o crescimento (%) do PIB, do PIB per capita e do PIB/PIA\* - média aritmética do período

Período	PIB	PIB/capita	PIB/PIA*
2015-18	-1,01	-1,77	-2,05
2019-22	2,83	2,15	2,05
2023-26	2,87	2,32	2,40
2027-30	2,11	1,69	1,9
2031-35	1,67	1,37	1,65
2035/2016	50,1	36,6	38,8
<b>Tx. média anual</b>			
2036/2016	2,1	1,6	1,7

\*PIA (população em idade ativa) foi arbitrariamente considerada entre 15 e 64 anos.

Fonte: Elaboração própria.

De 2031 a 2035, a qualidade da educação torna-se entrave às expansões mais elevadas do PIB. Apesar disso, as reformas já realizadas permitem manter taxas de crescimento historicamente elevadas. Considerando um crescimento médio do PIB/PIA igual de 1,65%, o PIB teria crescimento médio de 1,67%, enquanto o PIB/capita se expandiria em 1,37%.

#### 6.3.4 Cenário 4 - Brasil Maior

O quarto cenário (Brasil Maior) supõe que no segundo semestre de 2016 já se inicia discussões sobre a adoção de medidas de reformas estruturantes. Com isso, já começa a ser possível ter melhor noção sobre limites para a dívida pública. Também haveria sinalização sobre melhorias no ambiente de negócios, inclusive com aumento da eficiência da economia, uma vez que algumas das reformas tocam em pontos com tal potencial.

Sob esse cenário, o País não perderia o grau de investimento em 2016, havendo melhoria nos indicadores de confiança, apreciação cambial e redução no custo de captação de empresas e governos, que vem subindo bastante desde 2014. Apesar da implementação das reformas, o nível

de bem estar da sociedade seria, em 2018, inferior ao observado em 2013, com taxa de desemprego mais elevada.

Naturalmente, o calendário eleitoral inviabilizaria a adoção de todas as ações de reforma necessárias. Parte expressiva dessa agenda seria concluída no ciclo 2019-2022, alavancando ainda mais a produtividade e garantindo maior estabilidade fiscal no médio prazo. As notas de crédito melhorariam, afastando-se do limite inferior do grau de investimento.

No ciclo 2023-2026, ainda há efeitos da mudança de estado estacionário ocasionado pelas medidas, inclusive das novas agendas. Não há mais capacidade ociosa, mas ganhos de produtividade e maior taxa de investimento permitem manutenção de razoáveis taxa de crescimento. Assumindo crescimento anual médio de 2,1% para PIB/PIA, teríamos crescimento anual do PIB em 2,1% e do PIB/capita igual a 2,02%.

O ímpeto de reforma se esvazia de 2027 a 2030. A economia cresce devido aos esforços realizados em anos anteriores, que poderiam garantir expansão média do PIB/PIA de 2,0% ao ano, o que significaria crescimento médio anual do PIB de 2,21%, e do PIB/capita de 1,79%.

De 2031 a 2035, a qualidade da educação torna-se entrave às expansões mais elevadas do PIB. Apesar disso, as reformas realizadas permitem manter taxas de crescimento historicamente elevadas. Supondo crescimento médio de 1,70% da relação PIB/PIA, o PIB expandiria em 1,72% ao ano, e o PIB/capita em 1,42%.

Ao final desse processo, a taxa de crescimento do PIB per capita, entre 2016 e 2035, terá sido de 42,5%, média geométrica anual de 1,79%. O PIB/PIA teria expandido 44,8%, o que representa média geométrica anual de 1,87%. O PIB de R\$8,2 trilhões, avaliados em reais de 2014, seria 56,5% maior ao verificado em 2016, implicando em crescimento médio anual de 2,27%.

Tabela 5. Projeção, segundo o cenário 4 (Brasil Maior), para o crescimento (%) do PIB, do PIB per capita e do PIB/PIA\* - média aritmética do período

Período	PIB	PIB/capita	PIB/PIA*
2015-18	-0,05	-0,83	-1,11
2019-22	3,28	2,61	2,50
2023-26	2,57	2,02	2,10
2027-30	2,21	1,78	2,00
2031-35	1,72	1,42	1,70
2035/2016	56,5	42,5	44,8
<b>Tx. média anual</b>			
2036/2016	2,7	1,79	1,87

\*PIA (população em idade ativa) foi arbitrariamente considerada entre 15 e 64 anos.

Fonte: Elaboração própria.

Crescendo a taxa média (geométrica) anual de 1,74%, demoraria 39 anos para que o PIB per capita dobrasse, o que ocorreria apenas em 2056. Como comparação, a Coreia tem duplicado o PIB per capita a cada 15 anos desde inícios dos anos 1980. Atingir tal resultado apenas seria possível caso o País crescesse a taxa média anual de 4,73%.

Os gráficos 21, 22 e 23 mostram, respectivamente, a evolução do PIB, do PIB per capita e do PIB/PIA, de 2010 a 2035, em cada um dos cenários descritos.

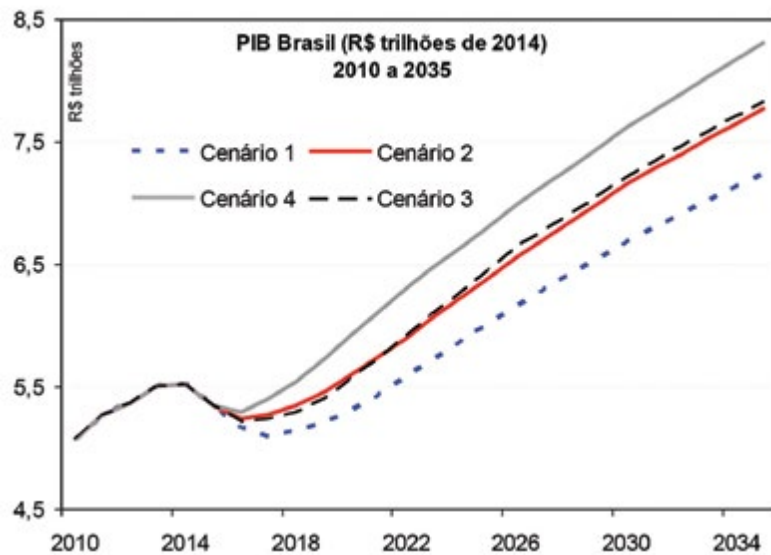


Gráfico 21: PIB Brasil 2010-2035. Projeção a partir de 2015 (R\$ trilhões de 2014).  
 Fonte: 2010 a 2014, IBGE. A partir de 2015, inclusive, projeções próprias.

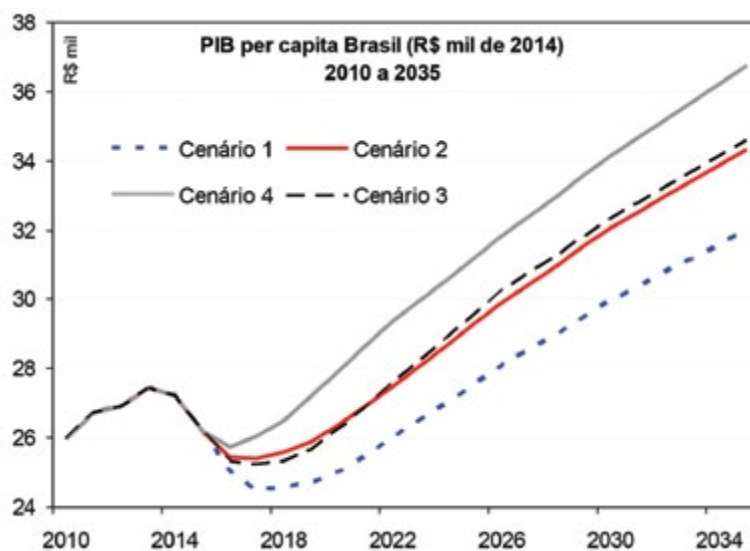


Gráfico 22: PIB per capita Brasil 2010-2035. Projeção a partir de 2015 (R\$ mil de 2014).  
 Fonte: 2010 a 2014, IBGE. A partir de 2015, inclusive, projeções próprias.

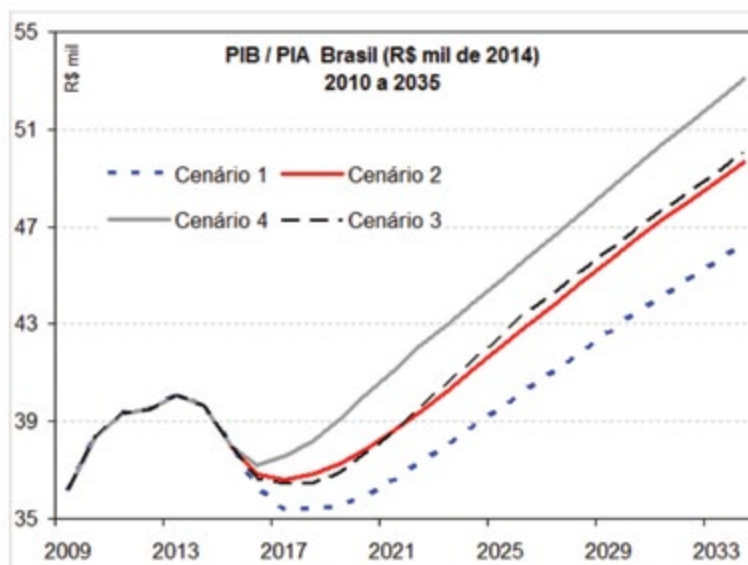


Gráfico 23: PIB/PIA\* Brasil 2010-2035. Projeção a partir de 2015 (R\$ mil de 2014)  
 Fonte: 2010 a 2014, IBGE. A partir de 2015, inclusive, projeções próprias.

\*PIA (população economicamente ativa) foi considerada a população de 15 a 64 anos de idade.

## 6.4 Rio Grande do Norte

De 1996 a 2012, o PIB do Rio Grande do Norte expandiu acima da média nacional e nordestina, como pode ser verificado no gráfico 24. De 1980 a 1996, RN contribuía, em média, com 0,70 do PIB nacional, tendo alcançado 0,74% em 1996. Desde então, esse percentual cresceu continuamente até atingir 0,90%. Expansão quase monotônica também ocorreu em relação à participação no PIB nordestino, que oscilava ao redor de 5,75% até 1996, a partir de quando começou a subir até alcançar 6,64% em 2012.

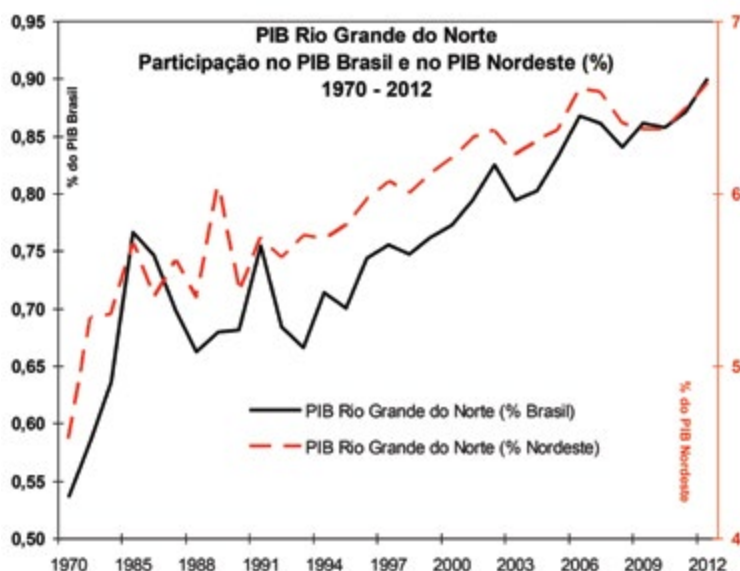


Gráfico 24: PIB do Rio Grande do Norte – Participação percentual no PIB do Brasil (escala à esquerda) e do Nordeste (escala à direita)  
Fonte: IBGE. Construção própria.

É importante notar que o próprio nordeste ampliou a relevância no PIB nacional. Na primeira metade da década dos 1990, essa contribuição oscilava em torno de 12%, mas a contínua expansão da economia nordestina frente à nacional fez com que essa razão atingisse 13,56% em 2012.

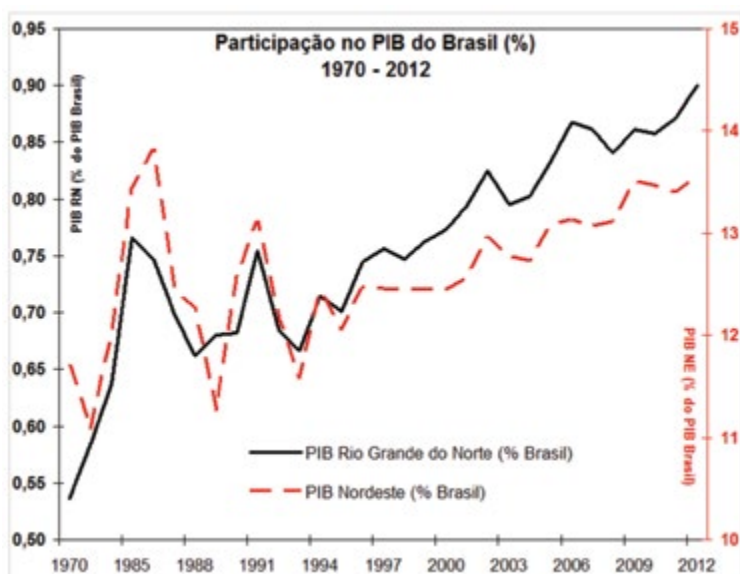


Gráfico 25: Participação percentual do Rio Grande do Norte (escala à esquerda) e do Nordeste (escala à direita) no PIB do Brasil  
Fonte: IBGE. Construção própria.

### 6.4.1 Fontes do Crescimento do Rio Grande do Norte

Para compreender os principais dinamos da economia potiguar e nordestina, são mostradas, na tabela 6, médias anuais de crescimento do PIB e de alguns de seus componentes pelo lado da oferta, para o Brasil, Nordeste e Rio Grande do Norte. Apesar da agropecuária potiguar ter tido

desempenho superior ao País, a participação desse setor, cuja média entre 1995 e 2012 foi de 5,2%, é muito pequena para poder ser responsabilizado pela ampliação do PIB do RN no total nacional. Os principais responsáveis pelo bom desempenho foram os setores industriais e o de serviços, cujas participações no PIB local, em 2012, foram, respectivamente, de 23,2% e 71,6%. No caso industrial, os destaques foram a indústria de transformação e a construção civil. No caso dos serviços, o destaque foi o comércio. Ainda chama atenção o fato da indústria extrativa mineral ter tido desempenho médio negativo ao longo desse período no estado. Esse resultado serve para refutar eventual hipótese de que o crescimento observado tenha sido ocasionado pela extração de petróleo.

Tabela 6. Taxa média anual de crescimento. Período: 1996 a 2012

	PIB	Agropec	Indústria				Serviços	
			Total	Extr. Mineral	Transfor- mação	Const. Civil		
BR	3,1	3,5	2,4	4,4	1,8	2,9	3,2	2,9
NE	3,9	1,7	3,5	0,2	2,4	4,7	3,3	3,6
RN	4,7	4,9	3,5	-1,3	3,3	4,6	3,5	4,1

Fonte: IBGE

Outra maneira de dimensionar a relevância de cada componente do PIB para a sua expansão é decompondo a taxa de crescimento.

A partir dessa decomposição é possível analisar a contribuição de cada componente do PIB levando-se em conta conjuntamente a taxa de crescimento e a participação no estoque do PIB.

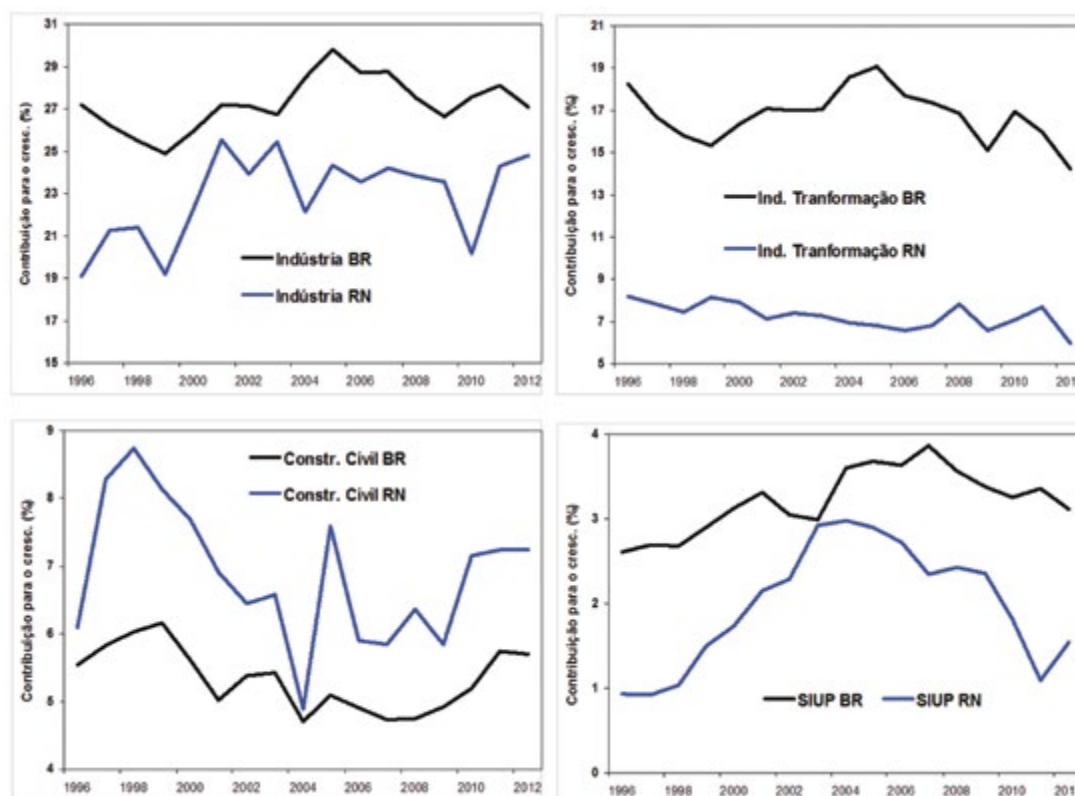


Gráfico 26: Contribuição percentual do PIB industrial e de alguns de seus componentes para o crescimento do PIB - Brasil e Rio Grande do Norte. Período: 1996-2012

Fonte: IBGE. Cômputo próprio. Nota: SIUP é o mesmo que "produção e distribuição de eletricidade e gás, água, esgoto e limpeza urbana", um dos componentes do PIB industrial.

É importante notar que o próprio Nordeste ampliou a relevância no PIB nacional. Na primeira metade da década dos 1990, essa contribuição oscilava em torno de 12%, mas a contínua expansão da economia nordestina frente à nacional fez com que essa razão atingisse 13,56% em 2012.

Os gráficos reforçam a impressão inicial, a partir da tabela 6, sobre a relevância dos setores industriais para o desempenho do PIB potiguar frente ao nacional. Chama atenção o fato da construção civil, movida a crédito, ter sido o único setor cuja contribuição para o desempenho PIB industrial estadual suplantou o verificado em nível nacional desde 1996.

A indústria de transformação, apesar de ter tido ampliação na fatia no PIB local, contribuiu, ao longo do período analisado, quase 10 pontos percentuais a menos que o observado em nível nacional. Por ser, entre os setores industriais, um dos mais dinâmicos, é difícil imaginar que algo muito distinto ocorreria nos próximos 20 anos, até 2035.

O gráfico 27 mostra um exercício similar, mas focado no setor de serviços e alguns de seus componentes. De 1996 a 2012, a contribuição do PIB de serviço para o crescimento do PIB foi sempre superior no Rio Grande do Norte do que no Brasil. Dada a relevância do setor de serviços em todo o mundo, não há absolutamente nada que desautorize alguém a dizer que o PIB de serviço forte e bastante representativo esteja na contramão do crescimento econômico. Países mais desenvolvidos possuem o setor de serviços bastante representativo no PIB. Justamente pela importância desse setor é que quanto maior sua produtividade, maior tenderá a ser o impacto na produtividade agregada da economia. Assim, vale a pena verificar a contribuição dos componentes do PIB de serviços.

A partir de 2007, a contribuição do comércio para o crescimento do PIB potiguar foi bem mais relevante do que o verificado nacionalmente. O comércio é sabidamente puxado pela massa salarial, crédito e benefícios sociais recebidos pela população. Esses fatores estiveram presentes de forma bastante marcante na economia nacional a partir de meados da década dos 2000, coincidindo com o período em que a contribuição para o PIB do Rio Grande do Norte começou a superar a do setor em nível nacional.

Contudo, não deve ser esperado que essas mesmas condições sejam perpetuadas por muito tempo e na mesma magnitude. Quanto maior for a inflação nacional, pior tenderá a ser o desempenho do serviço potiguar frente ao nacional.

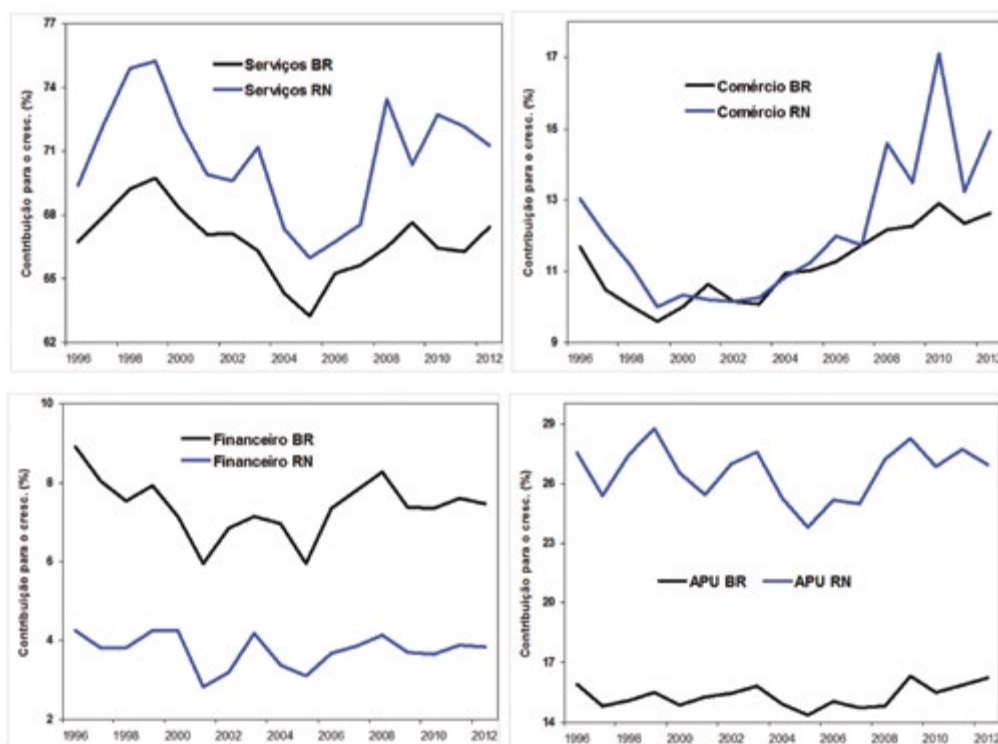


Gráfico 27: Contribuição percentual do PIB de serviços e de alguns de seus componentes para o crescimento do PIB – Brasil e Rio Grande do Norte. Período: 1996-2012

Fonte: Cômputo próprio.

Nota: “Financeiro” diz respeito ao componente do PIB de serviços “Intermediação financeira, seguros e previdência complementar e serviços relacionados” e “APU” diz respeito à “Administração, saúde e educação públicas e seguridade social”.

Outro destaque do gráfico 27, é a relevância do setor de Administração, Saúde e Educação Públicas e Seguridade Social (APU) para o crescimento do PIB norte rio grandense. No estado, a contribuição para o crescimento do PIB oscila em torno de 26%, enquanto no País fica ao redor de 15%. Isso revela o quanto o crescimento estadual está atrelado ao setor público, sabidamente pouco dinâmico e com limitações de natureza constitucional para incorporar ganhos de eficiência e produtividade.

Ao avaliar os serviços mais dinâmicos, o oposto é observado. O PIB de “intermediação financeira, seguros e previdência complementar e serviços relacionados” (PIB financeiro no gráfico 27) tem contribuído com aproximadamente 7,5% para o crescimento do PIB nacional, mas apenas 3,5% no caso estadual. No caso da categoria “Outros”, que engloba diversos serviços mais modernos que incorporam mais tecnologia e produtividade, a contribuição média em nível nacional, de 1996 a 2012, foi de 33%, mas apenas de 28% no caso estadual.

### 6.5 Cenário Rio Grande do Norte - Hipóteses Gerais Consolidadas

Para realizar projeções a partir de 2015, é importante definir valores iniciais para o experimento. Diferentemente da análise para o Brasil, não ocorreu, até o momento da realização desse estudo, divulgação do PIB do Rio Grande do Norte para 2013 e 2014, e nem previsões para 2015.

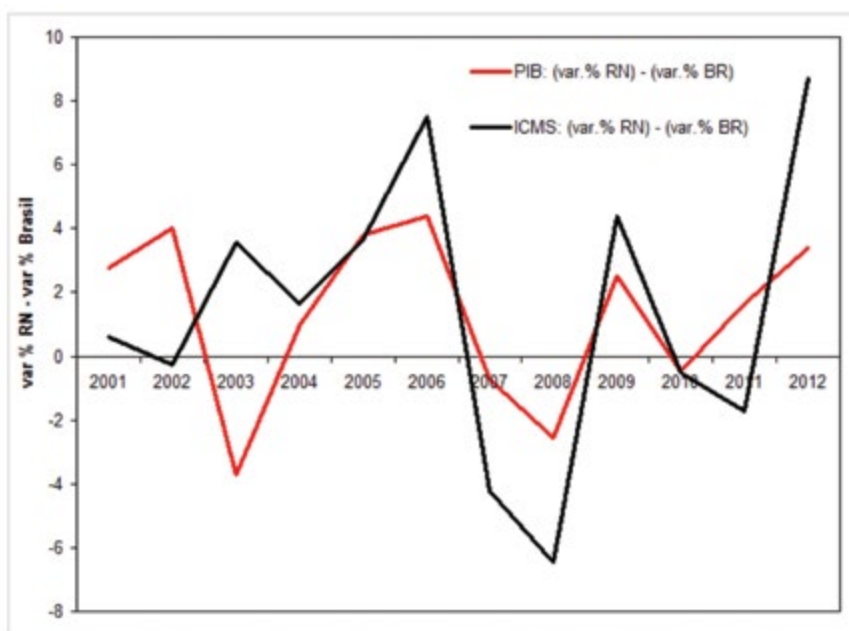


Gráfico 28: Diferença percentual entre a taxa de crescimento do Rio Grande do Norte e do Brasil para as seguintes variáveis: PIB e arrecadação de ICMS. Período: 2001 - 2012. Fonte: IBGE e BCB. Construção própria.

A alternativa encontrada foi utilizar informações de arrecadação de ICMS estadual e nacional para inferir sobre uma possível relação entre o PIB potiguar e o nacional. O gráfico 28 mostra a forte relação existente entre o diferencial da taxa de crescimento do PIB RN e do PIB Brasil, contra o diferencial entre as taxas de crescimento da arrecadação de ICMS nas duas regiões. Tendo em vista a aparente correlação, foi estimado um modelo econométrico para permitir a análise.

Tendo em vista o bom ajuste do modelo, e conhecendo-se a distância percentual entre as taxas de crescimento do ICMS RN e do Brasil em 2013 e 2014, foi possível projetar o crescimento do PIB do Rio Grande do Norte para 2013 e 2014 em, respectivamente, 3,08% e 2,86%. Para 2015, utilizou-se a taxa de crescimento de arrecadação do ICMS acumulada entre janeiro e agosto em conjunto com a projeção de queda do PIB brasileiro de -3,02%. Essa combinação permitiu projetar variação do PIB potiguar de - 1,17% em 2015. Esses exercícios permitiram estabelecer um ponto de partida para

análises futuras.

Serão considerados seis cenários para o Rio Grande do Norte. Dois deles construídos em torno do cenário Brasil 1 (Brasil Menor), que é o pior cenário para a economia brasileira. Outros dois são construídos em torno do cenário Brasil 4 (Brasil Maior), que é o melhor cenário considerado para o País. E, finalmente, outras duas projeções são realizadas a partir da média entre os cenários Brasil 2 e 3 (Brasil Médio). Resolveu-se trabalhar com essa média por não apresentarem resultados muito distintos.

Os cenários para o Rio Grande do Norte são chamados de RN Menor, RN Neutro e RN Maior e estão associados às ações de políticas públicas frente ao cenário brasileiro.

### **I. Rio Grande do Norte com o Brasil Menor**

No Brasil Menor, inflação elevada afetará mais adversamente estados com maior concentração de população pobre, como os do Nordeste. O impacto da redução de poder de compra será ligeiramente aliviado pelos programas de transferência de renda. Em conformidade com a instabilidade macroeconômica e inflação, o crédito fica mais restrito, principalmente para o conjunto mais pobre da população. O varejo e outras atividades de serviço terão desempenho ruim, minando atividades que foram muito importantes para o elevado crescimento estadual dos últimos anos. A arrecadação de impostos cai mais que a média nacional.

O baixo crescimento econômico nacional demanda menos investimentos em fontes alternativas de energia, o que também afeta adversamente o estado.

Tendo em vista a situação do País, não parece razoável supor políticas públicas locais mais irresponsáveis que as verificadas em nível nacional, até mesmo porque poderia se atentar contra a Lei de Responsabilidade Fiscal. Assim, é assumido que o estado seguirá tendência similar ao do País (RN Neutro) ou tentará algo mais ousado, realizando ajustes (RN Maior).

#### **RN Neutro**

O estado seguiria a tendência nacional e não realizaria ajuste fiscal até 2018, o que deterioraria as contas públicas. O impacto de médio prazo é mais significativo, já que há perda de atratividade para atividades empresariais. Fica cada vez mais escassa a possibilidade de se utilizar políticas públicas para ajudar na recuperação da economia. Nessas condições, haveria retrocesso na relação PIB per capita RN/PIB per capita Brasil, que tenderia para 52% em 2035, o que é inferior aos 56,2% estimados para 2015. Amenizaria a situação social, principalmente dos menores municípios, as políticas federais de transferência de renda.

O PIB, avaliado em reais de 2014, seria igual a R\$65,5 bilhões, equivalente a 0,90% do total nacional, e o PIB per capita seria de R\$16.633. Tais números indicam crescimento, entre 2015 e 2035, de 29,38% do PIB e de 13,09% no PIB per capita. As taxas anuais de crescimento seriam, respectivamente, de 1,23% e 0,59%.

#### **RN Maior**

Há ajuste fiscal local para evitar que a crise nacional contamine mais fortemente o estado. O esforço, que naturalmente contaria com suporte político e da sociedade civil, permitiria ao Estado implementar, na década dos 2020, políticas públicas para compensar parte dos efeitos adversos sobre suas contas públicas.

A organização institucional alcançada pelo Estado, necessária para evitar o pior, também consegue



atrair investimentos para infraestrutura e outras atividades públicas. Medidas para melhorar a qualidade educacional estariam inseridas nesse contexto de maior organização institucional.

O PIB per capita chegaria a R\$ 17.592 em 2035, equivalente a 55% do nacional, algo ligeiramente inferior ao estimado para 2015 (56,2%). O PIB seria de R\$ 69,3 bilhões, ou 0,96% do PIB brasileiro. Para atingir esses resultados, o PIB cresceria 36,84% entre 2015 e 2035, equivalente a taxa anual de 1,50%. O PIB per capita teria avançado, ao longo desse ciclo, em 19,61%, ou 0,86% ao ano.

## **II. Rio Grande do Norte com o Brasil Médio**

No Brasil Médio, a inflação corroeria o poder aquisitivo da população mais pobre até que ajustes começassem a ser implementados, o que ocorreria mais depressa do que na hipótese do Brasil Menor. Até que isso ocorresse, as atividades varejistas e de serviços privados sofreriam mais intensamente que a média nacional. O resultado não seria pior em função das políticas de transferência de renda do Governo Federal. A arrecadação de impostos cairia mais que a média nacional.

Do ponto de vista energético ambiental, o menor crescimento econômico inicial demandaria menos investimento em fontes alternativas de energia. Contudo isso se reverteria ao longo da década dos 2020, na medida em que a situação econômica começasse a se normalizar.

No contexto do Brasil Médio, também não haveria muito espaço para uma gestão pública pior que a do Brasil. A deterioração do quadro econômico, com impactos adversos sobre as contas públicas, serviria como barreira natural a tentativas nessa direção. Por esse motivo serão consideradas ações em sintonia com as políticas adotadas em nível federal (RN Neutro), mas também é razoável supor a possibilidade de um bom arranjo institucional que permita ações mais ousadas, resultando no cenário RN Maior.

### **RN Neutro**

O estado segue o País e começa a realizar ajustes mais robustos a partir de 2019. Contudo, algumas ações pontuais podem ser encaminhadas ainda no ciclo eleitoral que se encerra em 2018.

Seguindo a tendência nacional, investimentos retraem para subirem na década dos 2020. Superados os desafios de curto prazo mais profundos, o estado retoma a tendência de crescer acima da média nacional.

Quando o País voltar a crescer, o embate meio ambiente e geração de energia surge novamente com intensidade. As vantagens comparativas do estado atrairiam investimentos para explorar fontes limpas de energia.

Novos ciclos de ganho de poder aquisitivo da população mais pobre garantem bons resultados para os setores de serviço, com impactos positivos também na construção civil e outros setores da indústria de transformação.

Nesse cenário de neutralidade de ações, o PIB per capita, avaliado em reais de 2014, chegaria a R\$20.616 em 2035, sendo 58% da média nacional. O PIB chegaria a R\$81,2 bilhões, crescimento de 60,36% em relação ao valor de 2015. Esse desempenho requereria expansão média anual de 2,27%.

### **RN Maior**

O Estado realiza reformas mais ousadas às implementadas em nível Federal. Apesar das adversidades fiscais dos anos iniciais, as mudanças realizadas revertem mais aceleradamente o quadro de caos das contas públicas. A melhor organização do setor público, fruto dessas reformas, eleva a eficiência, viabilizando de forma mais barata e com menos riscos os investimentos e concessões para explorar

serviços públicos. Investimentos em fontes limpas de energia intensificam-se.

O PIB per capita, avaliado em reais de 2014, atingiria R\$ 21.326 em 2035, expansão de 45% em relação ao valor de 2015. A taxa anual de crescimento seria igual a 1,79%. O PIB cresceria 65,89% entre 2015 e 2035, ou 2,44% anual, valendo R\$ 83,9 bilhões (1,04% do PIB nacional).

Esses resultados foram obtidos assumindo que o PIB per capita potiguar valeria 60% do PIB nacional em 2035.

### **III. Rio Grande do Norte com o Brasil Maior**

O impacto do Brasil Maior sobre o Rio Grande do Norte se daria pela estabilidade monetária, que preservaria o poder aquisitivo da população, e pelos benefícios trazidos pela maior flexibilidade na legislação trabalhista, já que esse é um dos fatores de produção relativamente abundantes na região (principalmente a menos qualificada). Num cenário em que a economia brasileira crescesse de forma consistente, alicerçada em importantes reformas, o dilema entre meio ambiente e progresso ganharia mais peso. Nesse contexto, o estado atrairia investimentos em proporção relativamente maior à média nacional. O cenário de expansão favorece serviços como o turismo, que também teria expansão de investimento no estado. Além desses resultados, as tendências de redução do déficit habitacional e de ampliação da infraestrutura básica se intensificariam.

O cenário RN Neutro, seguindo a tendência nacional, já traria perspectiva de grande avanço para o estado. Não parece provável haver espaço político para avanços superiores a esse. Contrapondo-se à essa tendência nacional, assume-se a possibilidade de menos avanços locais, que seria o cenário RN Menor. Essa possibilidade parece bastante plausível, já que não é raro acomodações em relação a reformas públicas, que normalmente envolvem desgastes políticos, quando a situação econômica fica mais confortável.

#### **RN Neutro**

O cenário de neutralidade seria aquele em que esforço similar ao realizado na esfera Federal fosse replicado no estado. Nessa situação, os efeitos das boas políticas nacionais ganhariam potência máxima no estado, pois a iniciativa privada encontraria um ambiente de negócios mais ágil e menos burocrático, o que traria menor risco de passivos e mais oportunidades. A organização das contas públicas abriria espaço para reduções marginais de impostos e de taxas cobradas, sem risco de deteriorar os cofres públicos.

Nesse, que seria o melhor cenário traçado, o PIB per capita estadual valeria 69% do brasileiro, expansão de 13 pontos percentuais em relação a 2015. Seria quase que uma reprodução do desempenho verificado de 1995 a 2015. Com isso, o PIB per capita alcançaria R\$23.880, expansão de 62,36% em relação ao valor estimado para 2015, representando crescimento médio de 2,33% ao ano. O PIB chegaria a R\$94,0 bilhões, sendo 1,2% da geração de riqueza do País. Esse valor seria conseguido através de um crescimento médio anual de 2,99%.

#### **RN Menor**

Quando a situação econômica está boa, é normal que o senso de urgência para realizar reformas se reduz. É com essa premissa que o cenário RN Menor foi construído. Algumas poucas reformas seriam feitas, seguindo inclusive o consenso nacional sobre a necessidade de implementá-las. A situação confortável do País garantiria expansão do estado. Contudo, mais ao final do ciclo, os custos da não realização dos ajustes e reformas cobrariam o preço através de menor crescimento econômico, maior desorganização, Estado ineficiente e cada vez mais custoso à sociedade.

Nesse cenário, o PIB per capita potiguar equivaleria a 63% do nacional, situação ainda bastante melhor aos atuais 56%. Em termos monetários, o PIB per capita seria de R\$ 21.804 e o PIB de R\$ 85,9 bilhões, ou 1,10% do nacional. O PIB per capita cresceria, ao longo de todo ciclo, 48,24%, média anual de 1,89%. A expansão total do PIB seria de 69,60%, o que daria 2,55% ao ano.

## **6.6 Considerações Finais**

Os cenários para o Rio Grande do Norte estão intimamente relacionados com o desempenho macroeconômico da economia brasileira. Um ambiente mais estável, com maior segurança para investimento e inflação baixa tende a favorecer o estado em proporção superior ao Brasil.

No que diz respeito a políticas locais, estas serão mais eficientes para o crescimento potiguar se partirem de um Estado mais bem organizado e eficiente, que consuma menos recursos públicos, mas garanta contas públicas solventes. Devem ser priorizadas políticas que reduzam riscos e custos à atividade produtiva. A massificação de educação de excelente qualidade deve ser obsessão para garantir melhor distribuição de renda e maior crescimento econômico.

# 7 Síntese com os principais resultados da Pesquisa com a Sociedade<sup>19</sup>

Para mapear a opinião da população potiguar sobre a realidade atual do Estado do Rio Grande do Norte, bem como o estado desejado para daqui a 20 anos, foi realizada uma pesquisa interativa com a sociedade via questionário virtual. Em busca de maior visibilidade e, conseqüentemente, da obtenção da maior quantidade de respostas, a pesquisa foi divulgada por meio das plataformas previamente mencionadas (site institucional do Projeto Governança Inovadora e Facebook do Projeto), além de contar com o apoio dos meios de comunicação oficiais do Governo.

Os resultados da pesquisa serviram de insumos para o Projeto e para a orientação estratégica do Governo, pois apontaram as principais expectativas e as oportunidades de melhoria (atuais e futuras) sob o ponto de vista da população potiguar.

Todas as respostas receberam tratamento estatístico, com diferenciação para as respostas de perguntas abertas, que foram analisadas individualmente para identificação dos temas abordados segundo um agrupamento lógico, e detalhamento das percepções associadas a cada tema.

O questionário da pesquisa teve um total de 10 perguntas relacionadas à opinião do cidadão e outras três perguntas iniciais, que visavam definir o perfil do respondente (sexo, idade e região onde vive).

Durante o prazo de 2 meses de duração<sup>20</sup> da pesquisa, foram obtidas 391 respostas ao questionário. Conforme ilustrado na figura a seguir, houve uma concentração na 3ª semana de outubro, ocasião do evento de lançamento do site do Projeto e da pesquisa, e na 4ª semana de novembro, quando a pesquisa foi novamente divulgada em uma entrevista de programa de TV local.

<sup>19</sup> A pesquisa com a sociedade realizada no RN foi objeto de artigo apresentado no IX Congresso CONSAD pela servidora Anna Cláudia Nobre (A importância da pesquisa com a sociedade para a elaboração da agenda estratégica do Estado do Rio Grande do Norte, apresentado IX Congresso do CONSAD, Brasília em Junho de 2016) Ver: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-29-02.pdf>

<sup>20</sup> A pesquisa foi realizada entre os dias 15 de outubro e 15 de dezembro para efeito de contabilização de acessos e registro de opinião. Não obstante, a pesquisa permanece aberta como uma forma de contato permanente com a sociedade.



Gráfico 29: Data da resposta

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa interativa com a sociedade.

Os respondentes, em sua maioria, estavam na faixa entre 30 e 50 anos (51,2%). Merece destaque, contudo, a participação de pessoas com até 29 anos, 29,9% dos respondentes, ou seja, a segunda maior incidência de respostas, demonstrando o engajamento dos jovens com o planejamento do futuro do estado. Esse grupo teve um peso importante, pois representa a opinião daqueles que contribuirão para o desenvolvimento do estado por várias gerações. O gráfico a seguir apresenta a estatística da idade dos respondentes.

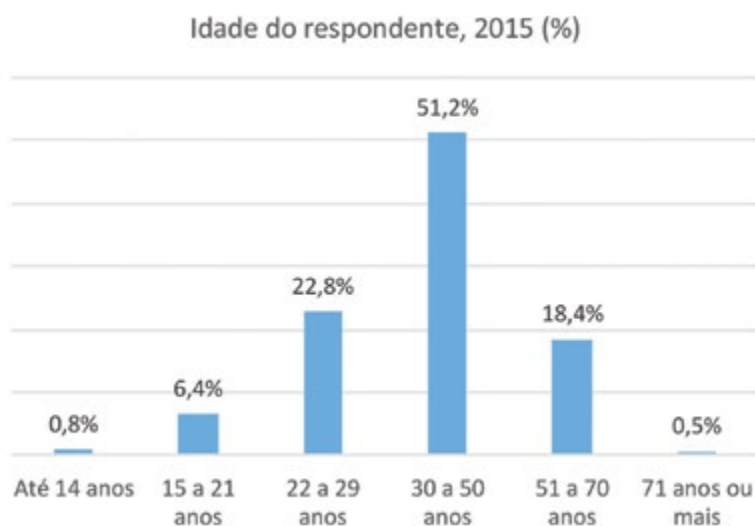


Gráfico 30: Idade do respondente

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa interativa com a sociedade.

O gráfico 31 apresenta a região onde viviam os respondentes, de acordo com os territórios estabelecidos no PPA 2016-2019. As regiões com o maior número de respondentes foram Natal (Terra dos potiguaras), Mossoró (Açu/Mossoró) e Caicó (Seridó), que juntas somaram 87,2%.

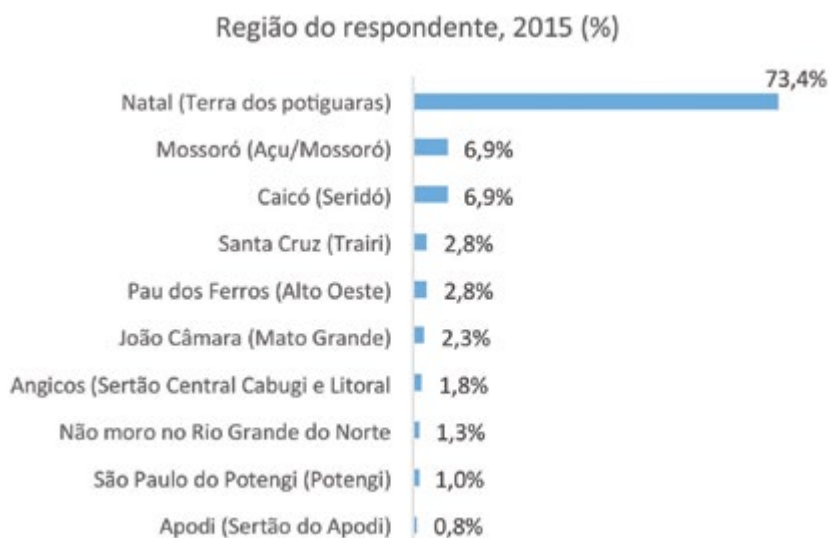


Gráfico 31: Região do respondente

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa interativa com a sociedade.

A primeira pergunta de opinião do questionário foi “Como você enxerga o Estado do Rio Grande do Norte daqui a 20 anos (2035)?” Os resultados demonstraram um otimismo da população com o futuro do estado, uma vez que 61,9% dos respondentes consideraram que o estado “estará muito melhor” ou “estará melhor, porém alguns problemas ainda não terão sido resolvidos”. O gráfico a seguir ilustra esses resultados:

Q.1 “Como você enxerga o Estado do Rio Grande do Norte daqui a 20 anos (2035)?”

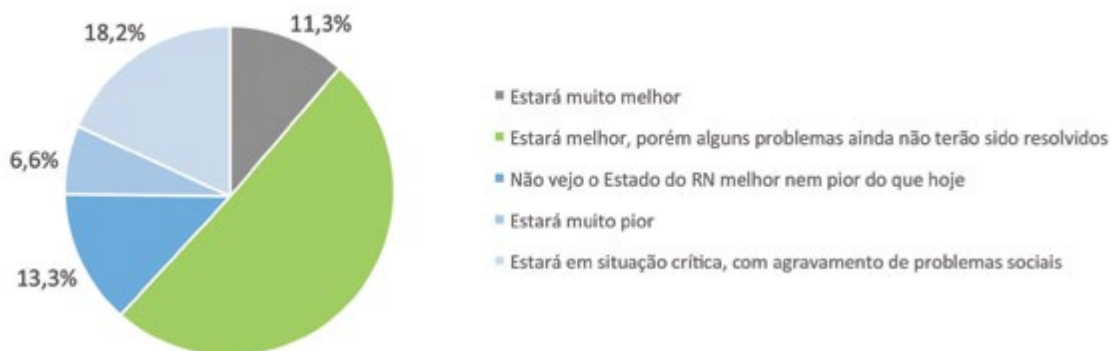


Gráfico 32: Questão 1

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa interativa com a sociedade.

Em contrapartida, ao responder sobre a situação atual do estado (questão 2), houve uma maior dispersão nas respostas, com 30,3% dos respondentes optando pela alternativa “Não vejo o Estado do RN melhor nem pior do que o resto do Brasil”, como ilustrado a seguir.

Q.2 “Como você enxerga o Estado do RN comparativamente ao resto do Brasil hoje?”



Gráfico 33: Questão 2

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa interativa com a sociedade.

As perguntas 3 e 4 devem ser analisadas em conjunto, uma vez que ao apontar as áreas em que os problemas são maiores no RN (questão 3), o respondente indica sua expectativa de melhora destas mesmas áreas daqui a 20 anos (questão 4).

As áreas da Saúde, da Educação e da Segurança lideraram como as mais problemáticas, com destaque para a última com 28,1% das respostas, como demonstrado na sequência.

Q.3 “Quais são as áreas em que os problemas são maiores hoje no Estado do RN?”

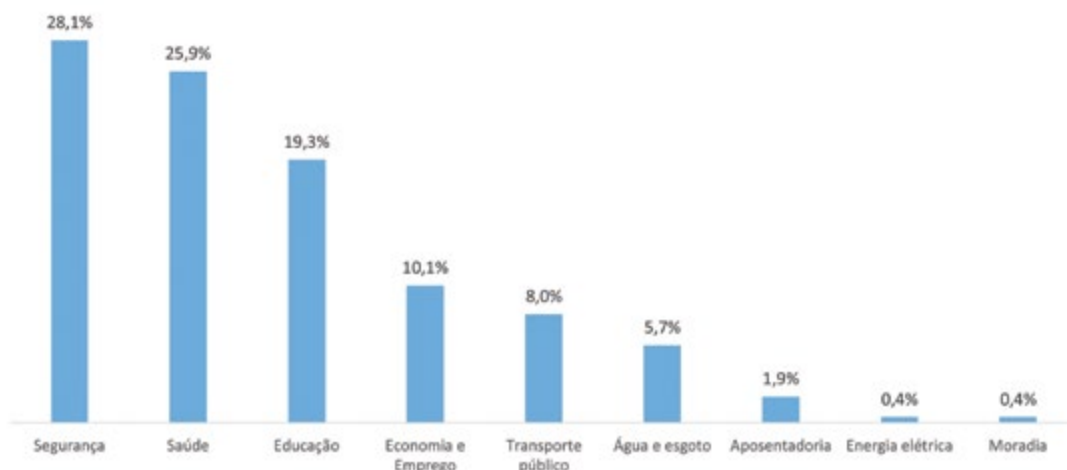


Gráfico 34: Questão 3

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa interativa com a sociedade.

Quanto à perspectiva de mudança nessas áreas, novamente os respondentes demonstraram esperança com o futuro do estado, com uma concentração de 52,4% de respostas positivas (soma das duas primeiras alternativas). Apenas 13,3% consideraram que o estado “estará muito pior” daqui a 20 anos. O gráfico a seguir ilustra essa situação.

Q.4. “E como você enxerga essa(s) mesma(s) área(s) em 2035?”



Gráfico 35: Questão 4

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa interativa com a sociedade.

A quinta pergunta instigou o cidadão a pensar o porquê dos problemas do estado não serem resolvidos. A maior parte das respostas focaram na incapacidade gerencial do Estado (27,1%) e na falta de vontade política (25,8%). A corrupção foi citada por expressivos 24,1% dos respondentes e apareceu em terceiro lugar entre os principais motivos pelos quais os problemas do estado não são resolvidos, conforme pode ser observado no gráfico abaixo.

Q.5 “Na sua opinião, por que os problemas do Estado do RN não são resolvidos?”

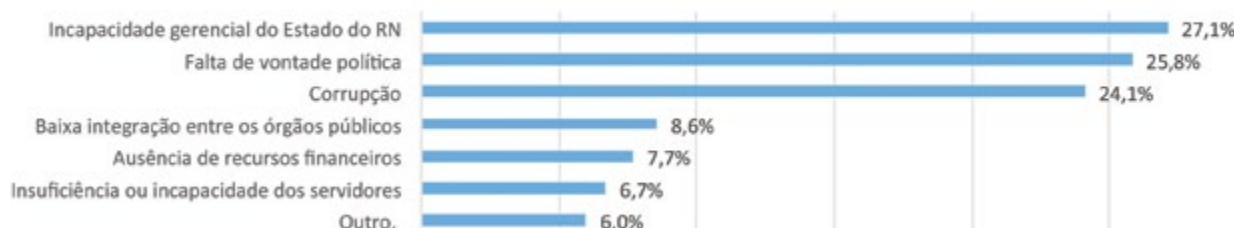


Gráfico 36: Questão 5

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa interativa com a sociedade.

A pergunta 6 abordou a expectativa do cidadão sobre o estado desejado daqui a 20 anos. A alternativa mais citada foi um estado “onde houvesse segurança e tranquilidade para viver” com 24,3% das respostas. Essa alta incidência pode estar associada ao fato dos cidadãos considerarem a segurança como o principal problema atual do estado (vide gráfico da questão 3).



Gráfico 37: Questão 6

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa interativa com a sociedade.

A partir da visão de futuro mapeada na questão anterior, a pergunta 7 questionou o cidadão sobre as áreas nas quais o Governo deveria concentrar e priorizar seus esforços e recursos visando a resolver os problemas atuais e a alcançar a situação desejada para o estado no futuro. As três alternativas mais citadas em ordem de citação e que podem ser visualizadas no gráfico a seguir foram: investir fortemente na educação das crianças; combater a corrupção; e cortar gastos e aplicar melhor os recursos financeiros.

O gráfico a seguir ilustra o resultado da pergunta.



Gráfico 38: Questão 7

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa interativa com a sociedade.



A pergunta 8 solicitava ao respondente que apontasse até três programas, projetos ou ações do Governo em andamento. Do total dos respondentes, 64% preencheram essa parte do questionário mas pouquíssimos souberam nomear projetos, e a grande maioria conseguiu apenas se referir à área em que entendem que o Governo tem investido com mais intensidade. Como o projeto mais citado, 71 vezes, esteve o RN Sustentável. Outros projetos apontados como destaque foram: o Programa Educacional de Resistência às Drogas - PROERD, o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Industrial do Rio Grande do Norte - PROADI e o Mais RN.

A penúltima questão avaliou a melhor forma de comunicação e consulta do Governo junto à sociedade do Rio Grande do Norte. O resultado ilustrado no gráfico a seguir demonstrou que 3 alternativas foram consideradas as mais adequadas, com incidência de respostas muito próximas: audiências públicas nas comunidades (25,6%); redes sociais para o estado levantar de forma espontânea as necessidades da população (23,8%); e site/canal para recebimento de sugestões (22,4%).

Chama a atenção que as tradicionais audiências públicas ficaram à frente das redes sociais, canal extremamente contemporâneo e que permite maior fluidez, transparência

e proatividade das partes envolvidas. Uma possível explicação é de que o grupo mais expressivo entre os respondentes (30 a 50 anos) utilize as redes sociais com menor frequência comparativamente aos grupos dos mais jovens (29 anos ou menos).

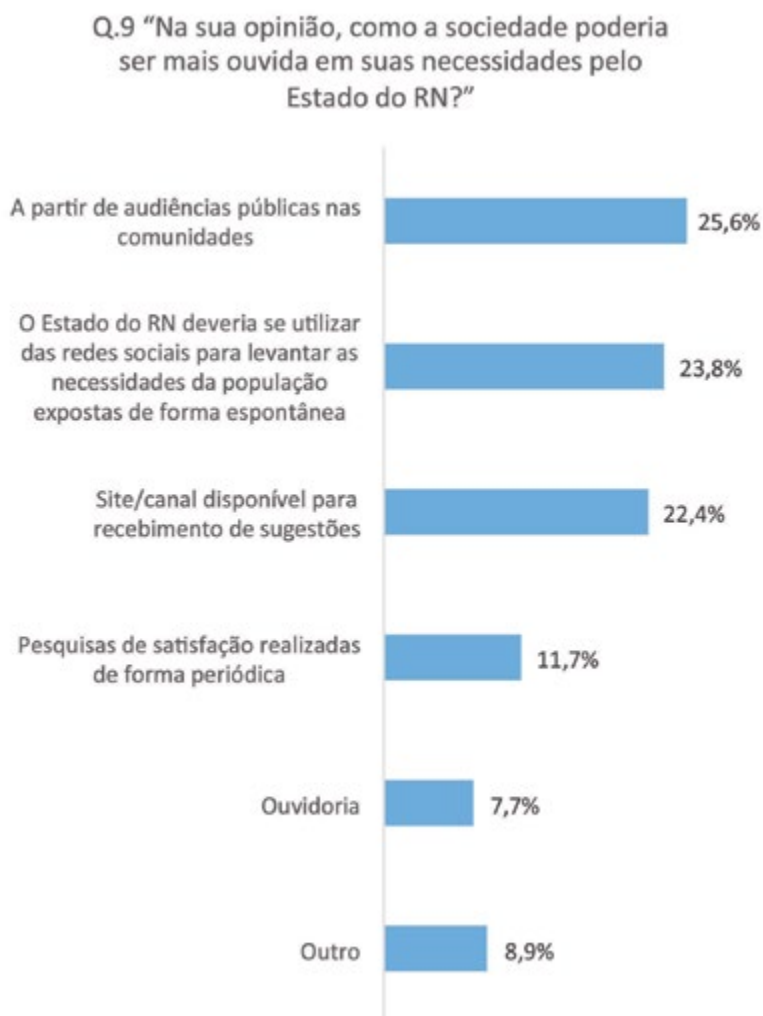


Gráfico 39: Questão 9

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa interativa com a sociedade.

A opção “Outro” apresentou alta frequência de escolha, tendo como principais sugestões:

- Conselhos, fóruns e reuniões frequentes e contínuas com “poder” de direcionamento e até de decisão em determinadas questões (orçamento, por exemplo);
- Corregedoria e Auditoria;
- Diagnósticos periódicos por recenseamento;
- Maior participação do corpo técnico do serviço público (os servidores representam a sociedade);
- Gabinete aberto ao povo e interação virtual do Governador com o povo (chat em tempo real);
- Comissões e rondas constantes aos municípios pelas equipes do Governo (técnica e política);
- Criação de aplicativo móvel para recebimento de sugestões e repasse de informação sobre o status de projetos e programas; e
- O próprio site do Governança Inovadora foi citado como canal que deve ser continuado.

Por fim, a décima pergunta provocou o respondente a se posicionar como Governador e a decidir sobre qual seria a primeira ação a ser tomada para melhorar a vida da população do Estado do Rio Grande do Norte. As respostas foram agrupadas por temas conforme a afinidade e abrangem questões que vão desde ações voltadas para a melhoria da gestão pública até temas mais específicos como aposentadoria ou energia elétrica. O quadro 2, a seguir sintetiza as principais sugestões para a melhoria da vida da população potiguar a partir da ação do Governo.

Quadro 2: Comentário - Questão 10

Questão 10	Comentários
Gestão Pública	<p>No âmbito do tema Gestão Pública, o assunto mais abordado pelos respondentes foi a ampliação do diálogo com sociedade. A implantação de um governo participativo, com transparência e constante comunicação e consulta com a sociedade, focando a decisão política na geração de valor para a sociedade e na eficiência do sistema público (bons serviços prestados ao cidadão). Nesta esteira, os respondentes destacaram a conscientização e responsabilização do cidadão sobre seu papel na sociedade, na política e na gestão pública. Apontaram, também, a necessidade de modernização completa da máquina pública: implantação da meritocracia (com metas e premiações claras e objetivas); parcerização com a iniciativa privada; redução das indicações políticas; integração e harmonização de ações entre órgãos e poderes; profissionalização de servidores; melhoria na eficiência e gestão de recursos; obrigatoriedade de planejamento em todos os níveis e regiões do Estado sob direcionamento central do Governo; redução da remuneração do alto escalão da área pública (Executivo, Legislativo e Judiciário); monitoramento e avaliação de esforços e resultados de cada um dos órgãos públicos com repercussão sobre orçamentos e repasse de recursos; e fomento ao empreendedorismo público.</p> <p>De forma complementar foi apontada a necessidade de auditorias e controle das contas públicas, folha de pagamento e processos de compras e contratação (com uma central de compras única), bem como o combate à corrupção. Vale ressaltar que esta preocupação com as finanças públicas estatais foi recorrente entre os respondentes, com diversas sugestões para ampliação da transparência e exposição da real situação do Estado (de maneira lúdica e objetiva para que todos os cidadãos compreendam) aliada à redução de gastos.</p>

Questão 10	Comentários
Educação	<p>A inovação do modelo educacional aliada a uma gestão eficiente e centrada em resultados foi ressaltada como prioridade entre os respondentes. Para a educação básica foram apontadas ações como a educação integral e forças-tarefa para a reforma da infraestrutura com apoio da população voluntária e um programa que visa eliminar as distorções idade-série. Os respondentes levantaram, ainda, a preocupação com a descontinuidade dos programas de educação agrícola da UFERSA, que, segundo eles, foi essencial para formar mão-de-obra especializada e manter a assiduidade dos alunos do interior. Na educação superior foi sugerida a busca pela federalização da UERN visando a melhorias na capacidade de gestão orçamentária e financeira da universidade, bem como o estabelecimento de convênios com outros serviços públicos (saúde, meio ambiente etc.) para ampliar a experiência prática dos universitários e, conseqüentemente, uma prestação de melhores serviços. Ainda sobre o tema Educação, a pesquisa apontou que o ensino profissionalizante foi tratado de forma superficial na última década, devendo ser incluído no currículo dos Ensinos Fundamental e Médio. De forma bem menos expressiva, creches e maternais foram citados como pontos de atenção para investimento e cuidado pelo Governo.</p>
Saúde	<p>Novamente, a Saúde foi um tema bastante citado nas respostas à pesquisa. Desta vez, contudo, não houve detalhamento de ações em execução ou sugestões para o futuro. Dentre as respostas que melhor especificam o tema estava a necessidade de reorganização da prestação do serviço de acordo com as regiões e municípios (os respondentes demonstram bastante descontentamento com o excesso de demanda dos hospitais centrais e o atendimento insuficiente das UPA e hospitais menores do interior). Outras sugestões sobre o tema estavam relacionadas à elaboração e implementação de sistema de logística para compra e distribuição de material e medicamentos, visando ao controle e à aplicação de recursos e prevenção do desabastecimento.</p>
Segurança	<p>O tema foi apontado como necessidade primordial e urgente, e diversos respondentes afirmaram que a sensação de segurança no estado é inexistente. Muitos sugeriram a aplicação de penas mais rigorosas a partir de uma reforma do sistema prisional visando a reinserção e ressocialização daqueles sob custódia do Estado (incluindo menores infratores). O monitoramento de ruas e da ação dos policiais por meio de câmeras e controle interno efetivo foi citado mais de uma vez como ação necessária. A implantação de uma inteligência policial regionalizada para o combate a pequenos delitos e consumo de drogas foi destacada como essencial para ampliação da segurança no estado.</p>
Economia e Emprego	<p>As respostas destacaram que a diversificação da economia é uma preocupação, além da necessidade de estabelecimento de convênios e parcerias entre governo e associações/representações de setores da economia para atração de investimentos e instalação de indústrias e empresas no Rio Grande do Norte. Adicionalmente a essas parcerias, a redução da carga fiscal, tributária e burocrática deve ser implantada. Neste sentido, a nota legal, nos moldes executados pelos governos de São Paulo e do Distrito Federal, apareceu como sugestão para o ajuste e monitoramento fiscal. Outro ponto citado pelos respondentes foi a necessidade de desenvolvimento do interior do estado a partir do aproveitamento de suas potencialidades econômicas (tais como agricultura familiar, turismo ecológico, energia renovável etc.).</p>

Questão 10	Comentários
Infraestrutura	Os respondentes ressaltaram a necessidade de elaboração de plano logístico estadual para escoamento da produção e redução do trânsito urbano. Para tanto, o investimento no transporte ferroviário de carga e de pessoas para integração entre regiões e municípios, e a construção do metrô na Região Metropolitana de Natal foram mencionadas como ações prioritárias.
Aposentadoria	Dentre as ações apontadas pelos respondentes estavam a ampliação dos serviços de apoio aos idosos e reposição dos valores do fundo previdenciário. Também foi citada a necessidade de revisão da lei de pensões e aposentadorias (INSS e IRPSS) a fim de oferecer sustentabilidade ao sistema para atendimento às próximas gerações.
Abastecimento de água	No que se refere ao abastecimento de água, a preocupação dos respondentes se concentrou nas regiões do Oeste e do Seridó. Os respondentes sugeriram a construção de usinas de dessalinização: uma específica para o atendimento a estas áreas e outra para distribuição ao restante do interior. Alguns dos respondentes apontaram a necessidade da continuidade do Plano Hídrico desenvolvido por outras gestões.
Turismo	O tema foi mencionado destacando a necessidade de ampliação, uma vez que foi reconhecido como uma das principais atividades econômicas do estado. Os respondentes afirmaram haver a necessidade de evoluir o turismo tradicional praticado no RN, levando turistas para o interior, e explorando a cultura e o meio ambiente locais. Adicionalmente, o estado poderia aproveitar melhor o turismo de negócios, que gera rendas proporcionalmente maiores.
Agricultura e Meio Ambiente	Os respondentes destacaram a importância do fomento aos pequenos produtores e dos incentivos fiscais para a produção orgânica. Destacaram, ainda, a necessidade de implantação do turismo ecológico e de conservação do meio ambiente.
Energia elétrica	Diversos respondentes sugeriram a criação de área (unidade administrativa, empresa ou programa) no governo especializada e exclusiva para o fomento, regulação e fiscalização da energia eólica e solar.

Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa interativa com a sociedade.

## 8 Síntese das principais conclusões dos Grupos Focais de diálogos com a sociedade

Durante os meses de setembro a novembro de 2015, foram realizadas oficinas de diálogos com a sociedade sob o formato de grupos focais (ou entrevistas) com representantes dos setores público e privado, formadores de opinião, federações empresariais, universidades, lideranças da juventude e especialistas a fim de levantarmos a percepção de cada um sobre desafios e expectativas em relação ao futuro do Rio Grande do Norte. As oficinas tinham um duplo objetivo: apresentar o Projeto, em especial a frente de estratégia e ouvir sugestões visando incorporar as distintas percepções dos diversos atores envolvidos. As sessões foram conduzidas pelo Secretário de Planejamento e das Finanças com apoio metodológico da equipe de consultores. Foi estabelecido o compromisso de despessoalização dos registros para efeito de divulgação de forma a permitir o exercício de liberdade de opinião.

Os participantes foram estimulados a discorrer sobre as potencialidades, desafios e óbices atuais (conjunturais e estruturais) quanto ao desenvolvimento de médio e longo prazos do estado e, ainda, sobre como achavam que o estado estará em 2035 e como gostariam que estivesse se pudessem escolher o futuro desejado.

O quadro a seguir mostra a relação de participantes e datas de realização das oficinas.

Quadro 3: Relação das entrevistas e grupos focais realizados

Data	Evento
08/09/2015	Reunião do Grupo Focal do Setor de Infraestrutura e Logística (convidados: SINDUSCON, COSERN, CAERN, DER, DNIT, CBTU, Capitania dos Portos e Inframérica)
08/09/2015	Reunião do Grupo Focal do Setor Produtivo (convidados: FETARN, FECOMÉRCIO, FIERN, ABIHRN e SEBRAE)
09/09/2015	Reunião do Grupo Focal do Setor de Infraestrutura e Desenvolvimento Econômico (convidados: SIN; DER; SETUR; SAPE; SEDEC; SETHAS; AGN; EMPROTUR; FJA e UERN)
09/09/2015	Reunião do Grupo Focal do Setor de Governo (convidados: GAC; SEARH; SEPLAN e SET)
10/09/2015	Reunião do Grupo Focal do Setor de Políticas Sociais (convidados: SESAP; SEEC; SESED; SEJUC e CEHAB)

Data	Evento
18/09/2015	Entrevista com Vera Guedes (Subsecretária da Secretaria de Planejamento e Finanças).
18/09/2015	Reunião do Grupo Focal do Setor de Gestão e Desenvolvimento Sustentável (convidados: SEARH, SEMARH, IDEMA, FAPERN e FIERN)
23/09/2015	Reunião do Grupo Focal do Setor Acadêmico (3 encontros: manhã, tarde e noite) – (convidados: UFRN, UERN, IFRN, UNP, UNINASSAU, FCST, ESTÁCIO, UFERSA, UNI-RN, FANEC, UNIFACEX, FACEN)
28/09/2015	Entrevista com especialista da FIERN Marcos Formiga
28/09/2015	Entrevista com especialista da UFRN Prof. Carlos Alberto
07/10/2015	Reunião do Grupo Focal das Empresas Juniores da UFRN
08/10/2015	Entrevista com José Aldemir Freire do IBGE para articulação de ações
08/10/2015	Entrevista com o especialista em energias renováveis, Jean Paul Prates
09/10/2015	Reunião do Grupo Focal dos Conselhos Regionais de Administração e Economia
14/10/2015	Reunião do Grupo Focal do Setor Energético, Comércio e Produtivo (convidados: PETROBRAS, CTGAS, FAERN, FETRONOR, CDL, FCDL, SIESAL, FACERN)
26/10/2015	Reunião do Grupo Focal de Jovens
28/10/2015	Reunião do Grupo Focal de Mulheres (Secretaria Extraordinária das Mulheres)
19/11/2015	Reunião do Grupo Focal com TCE e MPE

Fonte: Elaboração própria

As conclusões foram tabuladas e organizadas segundo as áreas de resultados definidas para o planejamento estratégico (Desenvolvimento Sustentável, Infraestrutura, Rede Integrada de Serviços e Governança Pública) e serviram de insumo para a etapa seguinte de definição dos objetivos estratégicos. Vale mencionar que quando foi gerada a primeira versão do Mapa Estratégico foi realizada uma nova etapa de oficinas para apresentação e discussão com parte dos participantes desta etapa. Os registros desta segunda etapa encontram-se no capítulo que apresenta a estratégia em sua versão final. O quadro apresentado a seguir mostra os principais registros das oficinas de diálogos com a sociedade.

Quadro 4: Apontamentos dos grupos focais e entrevistas – Área Desenvolvimento Sustentável

TEMA: DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	
Oportunidades	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aeroporto Internacional:</b> importante diferencial competitivo do estado, é um dos poucos que consegue operar qualquer tipo de aeronave existente. Temos uma área muito grande liberada, sem problemas de interferência. Plano diretor da prefeitura prevê a preservação da área do entorno. Plataforma voltada para a carga.</li> <li>• <b>IMPORT RN (LEINº 9.592, DE 13 DE DEZEMBRO DE 2011):</b> é outro diferencial para a atração de investimento (regula concessão de financiamento, a empresas importadoras cuja atividade seja desenvolvida através da estrutura portuária ou aeroportuária do estado). Hoje o estado, que é o maior exportador de peixe, tem que encaminhá-lo para Campinas que manda para Miami. <b>Um dos maiores desafios é o de gerar valor agregado sobre os produtos.</b></li> <li>• RN é o principal produtor de sal, maior produtor de petróleo em terra, maior produtor de confecções – mas falta posicionamento/estratégia. Como o estado se posiciona para tornar isso visível – falta dar oportunidades – falta marketing, posicionamento, articulação.</li> <li>• Fomentar e formalizar o <b>apoio da classe política</b> às iniciativas prioritizadas.</li> <li>• Relações políticas com os órgãos devem existir efetivamente.</li> <li>• <b>Priorização dos projetos:</b> cada órgão tem projetos prioritários – é necessário mobilizar a bancada federal para buscar recursos para alavancar os projetos.</li> <li>• Importante assegurar a participação da iniciativa privada nos Conselhos de Desenvolvimento.</li> <li>• <b>O RN tem potencial turístico</b> muito grande, mas a atividade está concentrada em poucos polos. A interiorização da atividade turística pressupõe uma malha com boas condições. O turismo é uma atividade capaz de responder rápido aos investimentos.</li> <li>• <b>É necessário promover o turismo rural, cultural, religioso e buscar roteiros alternativos</b> no estado, evitando gastos equivocados. Estamos tentando criar novos roteiros turísticos, sair do sol e mar apenas.</li> <li>• Apodi – Lajedo de Soledade, Mossoró. Temos serras no RN, Santa Cruz (estátua), região do Seridó.</li> </ul>	

- O turismo, além do seu próprio potencial, movimenta a indústria, o comércio, o serviço (aproximadamente 52 setores são influenciados pelo turismo).
- IDEMA deve promover maior aproximação com os empresários – ter uma relação mais aberta visando aumentar a segurança jurídica e criação de um ambiente de confiança.
- **Flexibilizar a legislação ambiental.** O empresário acha que não é flexível, não porque ele não tem que cumprir a lei, mas porque as amarras burocráticas são muito grandes. Podemos simplificar o processo.
- **Necessário estabelecer critérios de diferenciação para o licenciamento ambiental.**  
O Estado deve propiciar os meios e oferecer segurança jurídica para conseguir investimentos; é necessário **incentivar os investimentos** para não os perder para outros estados.
- **Foco no empreendedorismo** incentivando micro, pequenas e médias empresas, pois apresentam elevado potencial de geração de emprego e renda.
- **RN mais empreendedor.** Educação empreendedora ainda na universidade. Se tivermos universitários que tem educação empreendedora eles entrarão no mercado com um diferencial. Conseguirão se manter e manter um empreendimento sustentável.
- O empreendedorismo também contribui para aumento da arrecadação e **descentralização do poder econômico no estado.**
- Parceria com a SETHAS para capacitar artesãos do estado.
- Temos **95% do sal do Brasil.** Mas não temos como transportá-lo nos navios que chegam aqui. O frete não compensa.
- Maior polo **atuneiro** da América do Sul – terminal pesqueiro não está concluído – falta 95%. Deve 5% ao empresário que construiu. Fazer licitação com concessão onerosa de uso – pagar a dívida e concluir o terminal. É possível fortalecer a atividade de piscicultura sem comprometer o meio ambiente.
- **Fruticultura.** Historicamente é o primeiro produto da pauta exportadora, mas é necessário investir na produção de **alimentos com valor agregado** para trazer industrialização e interiorização.
- **Agricultura familiar** importante atuar junto aos movimentos sociais formatando cursos técnicos para os assentados – professores e técnicos ficassem nos assentamentos – criar sustentabilidade rural dos assentamentos.
- Cadeia de fruticultura irrigada bem sucedida – região do Vale do Açu e de Mossoró. Cultura do melão, melancia, banana e manga.
- Desenvolvimento – **segurar a mão de obra no campo.** Experiências nas áreas de assentamentos que trabalham na linha do cooperativismo – colocá-los em locais onde há otimização de culturas – adequadas ao semiárido.
- Ovíno caprinocultura – parada por falta de planejamento. Ex. Sergipe e Bahia (prender o homem no campo).
- Redirecionar política de assistencialismo que deve estar dirigida para a **inclusão produtiva**, valorizando o significado do trabalho.
- O setor do agronegócio precisa de um parceiro no Estado para que ele invista na infraestrutura.
- Principalmente de levar água para o semiárido.
- Política específica para trabalhar e poder enfrentar a crise.
- Tornar o estado um **grande refúgio** para aposentados (por exemplo) – a exemplo da Flórida. No RN vemos muitas pessoas que amam morar aqui – o estado é muito atrativo para morar. Pessoas que querem passar a aposentadoria aqui. Ambiente agradável para atrair as pessoas.
- Trazer as **cabeças pensantes** das Universidades para discutir ideias e ações positivas.
- Outro extremo – estudantes universitários com formação evoluída – UFRN é uma das melhores universidades do Nordeste – profissionais se formam mas não conseguem ficar no estado – não tem mercado. As pessoas vão para SP para trabalhar.
- Ainda temos muita terra – temos que trazer mais indústrias. Polo de Macaíba tem muita terra.
- Natal é uma boa pedida – oferece essa estabilidade – o mercado de Natal é estável. As pessoas não inovam sempre.
- Investimento Tecnológico – Metrópole Digital - alunos estão sendo altamente qualificados, mas ninguém quer ficar aqui. O mercado de trabalho é restrito.
- Polo de tecnologia – parque tecnológico em Natal. Temos hoje um bom alicerce na UFRN (Metrópole Digital) – incubadoras de base tecnológica (desenvolver empresas). Mas infelizmente não temos estrutura física para elas crescerem. Empreendedorismo pode ser um dos grandes vieses para o RN. Ciências da Vida, Engenharia, Exatas e Tecnologia, etc..
- Desenvolvimento tecnológico como oportunidade.
- Melhorar o ambiente de negócios é fundamental para que daqui a 20 anos tenhamos uma diferença.
- Outros diferenciais do estado: **energia solar e eólica**; luz, terra e água (quando a transposição sair) – poderemos ter agricultura e pecuária competitiva (fruticultura exportadora) – Vale do Apodi, Vale do Rio Açu, Lagoas do Agreste – com possibilidade de agregar valor (regiões altamente competitivas) – frutas nobres; Alto Oeste, Seridó, Sertão Central todo de pedra – pegar essas regiões e criar bode (agricultura familiar) e potencial de mineração (mas para a mineração sair do papel temos que dar condições para que se escoie a produção); turismo (400 km de praia) e logística (pela localização – vamos criar condições de ser um grande centro logístico da América do Sul) – Hub aeroportuário e portuário. Alimentos (criação de legislação de apoio a industrialização de alimentos – ex. isenção para quem industrializar alimentos no estado).
- Ser um grande **centro logístico de distribuição** de mercadorias do mundo todo. Fazer um centro de distribuição da Amazon aqui, fazer um centro de distribuição de empresas do mundo todo aqui.

- Lei que permita essas atividades de *cross docking e picking* totalmente isenta de impostos para qualquer país. Legislação para o estado inteiro.
- Precisamos de legislação que apoie a industrialização de alimentos. Viabilizar essas interligações.
- Cobrar reciprocidade do empresariado do Turismo – via de mão dupla. Sempre pediram muito do Estado e agora está na hora deles ajudarem.
- Maior empenho em relação a reativação das **Zonas de Processamento de Exportação** (Macaíba e Açú) – havendo essa integração estaremos criando fontes alternativas para embarque e incentivando a economia.
- Vocação para a **pesca oceânica** – é evidente. Embarques de pescado exigem conectividade muito imediata.
- Nossa área de litoral são mais de 460 km de praia e estamos na quina do continente. Temos que agregar valor aos pescados daqui para podermos vender (não podemos ficar comprando de Santa Catarina um pescado processado que foi pescado aqui).
- Sincronia entre setor produtivo, sociedade e academia.
- **Economia solidária** – possibilidade de associação, de cooperativismo – vamos dando alternativas para os jovens que estão no campo.
- Empregabilidade – construir **polos de desenvolvimento** – oferta de serviços e de estrutura para que cada lugar possa viver bem, para que as pessoas não precisem buscar os serviços só no centro.

### Óbices/Desafios

- Setor **empresarial** do estado é muito **acomodado**.
- **Fragilidade** do planejamento estratégico das instituições.
- Invasão pela população das áreas onde seriam construídas as linhas de **transmissão**.
- **Grande crise hoje é a água**. Vários problemas de abastecimento de água nas cidades. Grande problema é ter água para o próximo ano. Não existe agência reguladora dentro do Estado.
- Termosul (gerar petróleo) gasta muita água.
- **Dilema entre proteção ambiental e desenvolvimento** do estado (falta equilíbrio).
- Não existe planejamento metropolitano, resultando na não comunicação entre os municípios.
- **Infraestrutura** logística.
- Ausência de lei estadual voltada ao fomento de MPES.
- Os agricultores **não possuem local** para comercialização de sua produção.
- **Falta segurança jurídica**. Licenças são canceladas após serem concedidas. Técnico responde ao MP como pessoa física e isso gera medo.
- O setor rural – na parte de crédito há uma oferta representativa. **Falta capacidade do agricultor para receber crédito agropecuário**. O crédito é reembolsável.
- Necessitam de serviço técnico especializado para executarem os APL's.
- Estado não tem estratégia para aproveitamento das potencialidades do sol, vento, sal, minério e piscicultura. Além disto **não temos infraestrutura de estradas e nem de redes de transmissão**.
- Não temos **mão de obra para o turismo especializada**.
- Faltam estruturas de hospedagem e de acolhimento do turista. Para isso **precisamos melhorar** acesso, treinar a população para falar uma segunda língua, melhorar a prestação de serviços – melhorar a profissionalização das pessoas.
- Baixa capacidade de arrecadação decorre, em parte da falta de incentivos ao setor produtivo. O Estado dificulta. Temos que criar regras claras e universais de incentivo.
- No Nordeste sofremos várias crises depois dos grandes booms históricos – açúcar, algodão, café – todos tiveram seu momento de crise e não conseguimos aprender com a crise. **Não conseguimos diversificar a economia**.
- O primeiro impacto de quem vem de fora é desmotivante – o **empreendedor desiste rápido**.
- **Falta de Zoneamento Ecológico Econômico** – crescer e desenvolver com sustentabilidade.
- O Estado perdeu a capacidade de ser parceiro do setor produtivo – todo o dinheiro que arrecada é para pagar a folha.
- Pequeno produtor: **não temos mercado para o pequeno produtor** de produtos orgânicos. Fica muito caro.
- Nível de maturidade das empresas é muito baixa – perdemos muito para os estados vizinhos. As empresas querem ficar na moda antiga. Precisamos trabalhar a cultura das pessoas. Há muitas empresas familiares. Porto de Natal é pequeno ainda – uma grande empresa que vem para cá como irá transportar a mercadoria?
- **Logística** do estado deve melhorar, principalmente para reduzir os custos de transporte no estado.
- Burocratização no processo de abertura de empresas: hoje para abrir uma empresa é um processo burocrático muito grande, por mais que tenhamos o SEBRAE. Algumas **pessoas desistem no meio do caminho** e a taxa de mortalidade delas é muito alta. O mercado informal é muito grande.
- **Faltam** incentivos fiscais (governo reduzir impostos para o funcionamento).
- Barreiras que encontramos no mercado para praticar a educação empreendedora – **baixa credibilidade no mercado** com as empresas juniores.
- **O comércio eletrônico** também é um óbice para o estado pois não gera arrecadação.
- Mineração precisa de um modal ferroviário e uma ligação com o porto.
- UERN não tem foco – forma muitos profissionais para trabalhar no interior. Seria muito mais útil se trabalhasse na formação na área de tecnologia.
- **Não temos uma política industrial**.
- O Estado tem que diminuir para suportar o Estado empreendedor. Não existe ambiente para se produzir aqui.

Fonte: Elaboração própria



<b>TEMA: INFRAESTRUTURA</b>	
<b>Oportunidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Governo reinvestindo na <b>área ferroviária</b>. Trens urbanos. RN e CBTU: projeto de intensões que comporta várias linhas de trens. Visando a modernização do sistema de hoje. Um <b>anel metropolitano</b> para atender São Gonçalo, Macaíba e Parnamirim. Anel no interior das avenidas principais de Natal.</li> <li>• Atuação na <b>Infraestrutura rodoviária</b> – duplicação da BR 304, construção da BR 104 (só planejada), construção da BR 437 (liga duas rodovias) e construção da BR (imaginada) Via Mar no litoral branco (Touros até Areia Branca).</li> <li>• Serão entregues novos trechos para escoamento de produção ou para acessar destinos turísticos por meio dos convênios do RN Sustentável.</li> <li>• <b>Término do terminal pesqueiro</b> - falta 5% para concluir há muitos anos.</li> <li>• O porto é na verdade uma grande oportunidade para o futuro.</li> <li>• <b>Porto Mangue</b> – oportunidade (fenda natural) para transportar minério.</li> <li>• <b>Energia solar</b> é um grande atrativo no RN. A oportunidade: cobrar imposto em cima do que é gerado – oportunidade seria mudar a forma de tributar.</li> <li>• Preço da energia eólica e solar.</li> <li>• <b>Energias sustentáveis e renováveis</b> – a crise hídrica nos dá oportunidade para ser mais inovador – ampla área no estado com muito sol – aproveitar a energia solar (parceria com grupos da Alemanha). Focar na energia solar – fazer usinas de energia solar para que as pessoas implantem isso.</li> <li>• Fazer PPP para dessalinização do mar.</li> <li>• Grande oportunidade será o <b>Hub da LATAM</b>.</li> <li>• Aeroporto – se não houver uma ampla discussão de políticas que devem ser feitas ali para sustentar o hub, quais empresas que virão, qual a participação delas, qual a proposta deles para a região. Lá já tem o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do RN que fornece cursos ligados a atividade aeroportuária. O estado como grande HUB para que a partir dessa discussão se implementem políticas integradas de habitação, educação, saúde, segurança.</li> <li>• <b>Rede de adutoras</b> no estado é muito grande e poderia ser melhor utilizada – utilizar as universidades para fazerem estudos para reaproveitar a água que a Petrobras utiliza.</li> <li>• <b>Plano de convivência com a seca</b> – colocar poços artesianos para funcionar.</li> <li>• Fomentar C&amp;T – <b>infovias</b>. Levar tecnologia para todos.</li> </ul>	
<b>Óbices/Desafios</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Acesso ao aeroporto</b>: infraestrutura rodoviária.</li> <li>• Falta hoje o <b>balizamento do canal de entrada do Rio Potengi</b> (foi feita uma dragagem para 12 metros), não tem proteção dos pilares da ponte (desde 2007). O problema é a parte ambiental. Se o navio bater na ponte ela leva o pilar. Os navios de cabotagem não entram na ponte.</li> <li>• <b>Acesso ao porto</b>: infraestrutura.</li> <li>• A forma como se encontra a <b>malha rodoviária</b> é que preocupa. Mais de 60% está em estado precário. Se não tivermos rodovias em boas condições como iremos escoar a produção, como atenderemos hospitais e escolas?</li> <li>• Sustentabilidade e <b>viabilidade do setor elétrico</b> como um todo devido à alta inadimplência.</li> <li>• <b>Falta de plano estratégico</b> de infraestrutura.</li> <li>• Não existe nenhum projeto que incentive o reuso da água para irrigação do interior por exemplo. Não é feita a reutilização de um projeto de cinturão verde (<b>reutilizar a água</b>).</li> <li>• O lado da saída e escoamento da produção da CODERN, em que os caminhões necessitam passar por dentro da Cidade.</li> <li>• Não possuem perspectivas alguma de <b>melhoria na comunicação</b>, muitos municípios não possuem comunicação.</li> <li>• Cumprir prazos das <b>obras da rede básica</b> o que está prejudicando o escoamento da energia.</li> <li>• Não existe infraestrutura de <b>rede de transmissão</b>; O RN em 2009 pôs para funcionar com investimento privado usinas eólicas, mas a energia foi jogada fora pois não conseguimos armazenar. Os geradores estão funcionando, mas não temos a transmissão. Tem geração, tem distribuição, mas não tem linhas de transmissão.</li> <li>• <b>Dificuldades de armazenamento da energia eólica</b>.</li> <li>• <b>Falta de investimento para fibra ótica</b>.</li> <li>• Cargas em Natal não podem ser distribuídas. <b>Natal não consegue receber cargas no porto</b>.</li> <li>• A <b>logística é muito complicada</b>. Sofremos porque o estado não tem um plano de logística.</li> <li>• Temos uma CEASA dentro da cidade. Ela tem que sair da Grande Natal – ir para a 304.</li> <li>• <b>Não temos um porto seco</b>.</li> <li>• Problema com a infraestrutura facilitadora do escoamento da produção e de bens e serviços. Mais grave é a questão da água para consumo humano, para consumo animal e para a atividade produtiva.</li> <li>• Estamos perdendo 30 a 40% da capacidade de formandos em Engenharia para outros estados. Essa capacidade está indo embora pois aqui não tem oportunidades.</li> <li>• Problema da Energia Eólica – não tem pessoal qualificado para trabalhar com ela; as pessoas estão vindo do Ceará.</li> </ul>	

Fonte: Elaboração própria

<b>TEMA: REDE INTEGRADA DE SERVIÇOS</b>	
<b>Oportunidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que ajuda a <b>interiorização</b> é a educação. As pessoas não migram mais pois fazem curso superior.</li> <li>• Piso da Educação está sendo cumprido. <b>Está em 10º lugar em relação aos salários.</b></li> <li>• Pensar na <b>vocação de cada região</b> – Currais Novos, Seridó, Caicó – e fazer a unidade de <b>educação profissional</b> de acordo com elas. Temos que pensar qual é a vocação regional para fazer o planejamento da educação profissional.</li> <li>• Necessidade de <b>reforma no modelo de educação do Estado</b> – cultura de gestão, escolas, profesres. Aproveitar o que existe e melhorar o que deve ser melhorado.</li> <li>• No campo da educação profissional temos que ampliar. Temos competência instalada. Temos que formar jovens.</li> <li>• A educação é fundamental. No RN temos uma classe de jovens inteligentes muito alta – potencial perdido devido às péssimas qualidades das escolas.</li> <li>• <b>Creches públicas</b> – para inserção da mulher no mercado de trabalho.</li> <li>• <b>Educação integral</b> – já está iniciando o processo e é muito importante para jovens mulheres que querem trabalhar.</li> <li>• <b>Regionalização da saúde.</b> Medidas planejadas que tenham sustentação. Estado responsável pela média e baixa complexidade por região.</li> <li>• <b>Foco da habitação</b> não só como a moradia em si, mas como um conjunto de aspectos. Deve ser pensada como um complexo de famílias.</li> <li>• Como ver o desenvolvimento de espaços urbanos para daqui a 20 anos – reurbanização das favelas, reurbanização de assentamentos precários.</li> <li>• <b>Habitação como política integrada</b> de outras políticas. Oportunidade de diminuir o déficit da habitação – implantar habitação agregada.</li> <li>• Produzir habitação nos locais onde já tem infraestrutura. Adotar áreas em regiões urbanas – vazios urbanos. Isso para evitar que o Estado tenha que gastar com instalação de infraestrutura.</li> <li>• <b>Criação de divisão de narcóticos</b> no RN (que não temos) – a média da criminalidade inicia-se hoje aos 13 anos (meliante vive dos 13 aos 25 anos causando caos no estado). Criando a divisão de narcóticos, teremos como controlar melhor o domínio das áreas pelos traficantes.</li> <li>• <b>RN é um estado seguro</b> – Natal é a segunda capital com maior número de policiais.</li> <li>• A questão da segurança e do poder da polícia precisa ser repensada. <b>Inserção da polícia</b>, preparação humana dos policiais. Vemos a polícia na ação e não na <b>prevenção</b>. Temos que mudar a cultura dos policiais. Autoimagem dos policiais – realidade dos policiais, equipamentos que possuem, formação dos policiais.</li> <li>• <b>Equipamentos esportivos e de lazer adequados</b> – que o Estado possa se articular com as prefeituras para garantir isso. Articular determinadas questões.</li> <li>• Qualquer diálogo com os jovens deve começar pelo ambiente digital. Espaço por excelência protagonizado pelos jovens.</li> <li>• <b>Ressignificar espaços públicos</b>, praças públicas serem mais acessadas e serem palco de várias formas de expressão. Espaços negligenciados pelo Estado. <b>Espaço público como espaço de convivência.</b></li> <li>• Reestruturação dos serviços. A reestruturação não poderá se dar sem a gestão compartilhada. Estado e municípios – a reestruturação deve ser efetiva. Intersetorializar os serviços para atender a população.</li> <li>• <b>Usar os prédios públicos</b>, tipo Casas de Cultura – que estão abandonadas em benefícios da população. Aprimorar os dons da juventude – fortalecidos com a formação adequada. Fortalecer para eles fazerem bem o que realmente gostam.</li> </ul>	
<b>Óbices/Desafios</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deve-se <b>reorganizar o material humano</b> da educação para se ter educação de qualidade, ou seja, garantir as condições para que o corpo técnico das escolas deem conta de uma boa educação.</li> <li>• Outro ponto é que o Estado nunca se planejou com relação a organização das Unidades Escolares. Há <b>unidades escolares</b> onde não precisa e não há escolas onde precisa. É necessário reorganizar, readequar a rede escolar do Estado. Incluir a regionalização. Se queremos que as pessoas de Caicó fiquem na região, temos que garantir saúde e educação lá. O Governo Federal pensou bem nos últimos anos – um polo de educação profissional em cada região que tenha mais de 50 mil habitantes. Hoje em duas regiões do estado (Lages e Parelhas) foram criadas unidades de educação profissional. É uma aposta importante para o futuro. Um instituto federal em Pau dos Ferros mudou a região.</li> <li>• Há grandes desafios na área de educação – os alunos da rede pública são alfabetizados aos 8, 9, 10 anos. SUBIR</li> <li>• As <b>escolas hoje não têm estruturas mínimas</b>. Não há estrutura elétrica, não há estrutura de rede.</li> <li>• Outra questão importante é a relativa à <b>educação profissional</b>. Tem que se criar uma rede de educação profissional regionalizada no estado.</li> <li>• Gestão educacional inadequada – as leis são boas, mas a desorganização é muito grande.</li> <li>• <b>Analfabetismo</b> – as campanhas não têm continuidade, só ensina a pessoa a escrever o nome e ler pequenas frases.</li> <li>• Os problemas sociais que existem hoje – violência, drogas, saúde – são derivados de problemas de baixo nível educacional. Pensar em desenvolvimento a longo prazo não tem como fugir da educação.</li> </ul>	

- Concursos públicos que selecionam os professores não estão em sintonia com as necessidades dos tempos atuais.
- **Distanciamento entre teoria e prática.** Falta uma condução adequada e mais hábil para fazer com que isso chegue nas pessoas certas. Não estamos tendo um método adequado para fazer os conhecimentos chegarem nas pessoas.
- **Planejamento real das políticas de saúde** e das políticas do Estado como um todo. As políticas que vem sendo tomadas não tem sustentação. São imediatistas e a decisão é sempre emergencial e não se sustenta. Isso se estende para questões processuais – os processos são extremamente atrasados e complicados e demorados. Requer um planejamento maior.
- Maiores desafios para os estados é a **implementação de políticas públicas que sejam inclusivas**, que tragam melhorias de qualidade de vida, melhoria de urbanização. Na maioria das vezes são ações desconexas – as vezes são várias ações que são feitas por diferentes órgãos e ninguém sabe o que o outro está fazendo. Os entes não conversam. Muitas vezes são políticas complementares e por não saberem das interligações acabam gastando recursos além do necessário.
- O RN é um estado que tem grande potencial turístico, mas não adianta fazer ações de melhoria de infraestrutura se não tiver ações de educação, de **qualificação da pessoa que trabalha com o turismo**, pois, é a grande reclamação. Noções mínimas de higiene, de limpeza, de finanças.
- Sistema prisional insuficiente. Temos **vários mandados de prisão para serem cumpridos**, mas não temos como cumpri-los pois não temos onde colocá-los.
- **Ressocialização dos presos** para que quando saia da prisão tenha uma perspectiva. Hoje a taxa de retorno é de 70%. Não há política hoje que tenha visão de reeducar o preso e prepará-lo para o trabalho. Hoje ele sai pior do que entra. Encontrar uma forma de desenvolver o trabalho dentro do presídio para se manter e manter a família.
- A fascinação que a capital exerce sobre as pessoas do interior tem que ser trabalhada – temos que **melhorar as condições para que as pessoas no interior** fiquem no interior. As pessoas estão saindo das zonas rurais e vem morar em Natal e a violência aumenta.
- **Alto índice de mortalidade de jovens negros** – aumentou muito nos últimos 10 anos. Questão que dialoga com várias outras demandas da juventude: esporte, lazer, cultura, etc..
- **Polícia ostensiva nas comunidades que não consegue ter o trato com o jovem.** A polícia não compreende como se desenvolve a comunidade e chega com o propósito de reprimir. Deve saber chegar na juventude em todos os lugares. **O Estado só chega com a polícia, não aparece em outras situações.**
- Os jovens não se sentem a vontade de ir para a escola pois precisam trabalhar, precisam comer, precisam de transporte para voltar para casa. Alguns jovens não podem ir para a escola por que cobram o fardamento.
- **O jovem da escola pública vem com uma defasagem imensa.** Um índice que deve ser almejado é a educação de excelência – é vergonhoso isso. Olhar as escolas públicas, formação dos professores, equipamentos em si, sala de aula do Estado.
- **Extinção do Programa de Proteção a Crianças e Adolescentes Ameaçados de Morte - PPCAAM** – já existiu, mas não tem mais. Cuida de crianças e adolescentes que estão em algum contexto de vulnerabilidade.
- Reinsere o jovem no convívio social – reestrutura com novas perspectivas pessoal e profissional.
- **Juventude já encarcerada** – precisamos olhar para essa população também. Como trabalhar com elas tendo em vista que o número já é grande.
- Interior: ainda vivemos da **indústria da seca**. É inadmissível não ter aplicabilidade da tecnologia já existente. Vários lugares já resolveram isso. Nosso estado tem potencial de agricultura tremendo que podem gerar mais riquezas para nós.
- **Valorização da cultura do estado.** Hoje o RN é a terra do Câmara Cascudo. Nenhuma empresa do RN financia projetos pela Lei Rouanet.
- Pensar em **arranjos produtivos locais**, ter mais fomento para a cultura.
- Mudar o entendimento da **importância da cultura**.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 7: Apontamentos dos grupos focais e entrevistas – Área Governança Pública

<b>TEMA: GOVERNANÇA PÚBLICA</b>
<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Criar comitê de controle das ações das Secretarias</b> para atuar auxiliando o Governador - o Estado deveria ter um comitê de controle das Secretarias de modo que esteja alinhados com a estratégia do governo.</li> <li>• <b>Rever tamanho e estrutura das secretarias.</b></li> <li>• Governo tem que ser indutor e não penalizador dos empresários.</li> <li>• <b>Fomentar apoio das classes políticas na agenda de prioridades.</b></li> <li>• Aumentar o <b>comprometimento dos servidores</b> que trabalham no governo (acabar com a cultura da ineficiência do serviço público).</li> <li>• É um governo que quer criar um modelo de governança onde o <b>Governo e as pessoas estão andando juntos.</b></li> <li>• <b>Desburocratização:</b> uma boa reforma administrativa pode ajudar o Estado para que ele tenha condições de atuar nos próximos anos.</li> <li>• Ponto chave da administração são as finanças. Nós planejamos, mas na hora de executar não há recursos. <b>Palavra da vez é gestão.</b> Buscamos novas formas de financiamento. Pensar <b>maneiras novas de captar novos recursos, gerar novas receitas.</b> Atuação do setor privado para auxiliar o governo.</li> </ul>

- **Gabinete de gestão integrada do planejamento** – o Governo abraçar todos e qualificar os servidores para mensurar melhor receitas e despesas do Estado.
- **O Estado tem que ser fomentador, indutor, articulador.** Não haverá participação voluntária se não houver chamamento.
- Quando mapeamos e fazemos uma captação de recursos humanos adequada, deveríamos também pensar em **metas, produtividade, avaliação de desempenho.**
- Com relação a questão do financeiro, algumas ideias a serem colocadas em prática: Secretaria de Tributação de SP – a população passa a ser agente fiscalizador (retorno para a população). CPF na nota. Passa a ter um controle via email.
- RH: **plano de cargos e carreira** para estimulá-los, com componentes meritocráticos. Avaliação de Desempenho. Dimensionamento Quali/ Quanti.
- **Pacto efetivo para colocar o Estado em outro patamar.** A sociedade precisa estar convencida do que é importante para começar a cobrar. Pacto entre o Governo e a Sociedade.
- Trabalhar a motivação dos servidores. Colocar a **pessoa certa no local certo.** Conhecer bem o pessoal, identificar os talentos dentro da própria Secretaria.
- **Modernização da gestão com meritocracia** – pessoas preparadas e competência para gerir uma instituição. Enxergar o órgão público como um negócio que não tem que gerar lucros, mas sim, entregar resultados.
- **Gestão do capital humano** – capacitação e desenvolvimento das pessoas – cobrar, punir se for necessário.
- Trabalhar bastante na área de capacitação. Repassar a tecnologia para que fique de uma forma sustentável.
- Criar **cultura de servidor** – o funcionário está ali para servir, para zelar, para defender o público.
- Fazer um fórum de governança do Estado com as partes interessadas – todos comprometidos. Setor produtivo, academia, movimentos sociais, setor da justiça, etc..
- Fundamental nesse processo é **pensar na parceria.** Não podemos mais desenvolver ações isoladas. Os problemas não cabem nas caixinhas do Estado.
- Pensar em **níveis de atuação** – desde a formulação de políticas até a gestão. Poderíamos pensar na tipologia da ação pública de uma forma integrada. Para que isso exista é necessário termos pessoas capacitadas. Precisamos de gente capacitada. Estamos falando de um novo século embasado em **novas técnicas de desenvolvimento.** Preciso de uma nova cultura de capacitação para os agentes do Estado.
- **Sociedade cidadã** – colaborativa, mais consciente socialmente. Falando em um sentimento de pertencimento saudável, de uma consciência de **preservação do espaço público.** Temos um esvaziamento do RN no que diz respeito a história e a cultura da população potiguar.
- Criar um **canal de comunicação permanente** com a academia. Dar continuidade às parcerias e caminhar junto com tais iniciativas.
- Ideia de um **núcleo que pense na capacidade de gestão e estratégia permanente.**
- Criar uma elite pensante dentro do Estado (que sobreviva a troca do governo), agentes que pensem a estratégia do Estado independente do governo x ou y. De modo que se preserve uma agenda mínima de desenvolvimento.
- Principal mudança tendo o Estado como protagonista é a busca de união dos vários agentes – **é necessário enfrentar a fragmentação, é necessário ter uma visão única, é necessário trabalhar em rede.**
- É necessário realizar o alinhamento entre os atores e ter senso de urgência, além de uma **obstinação por resultados** (pelo alcance das metas).
- **Fórum permanente de discussão, de participação.** O Governo deve dar feedbacks rápidos das sugestões para a sociedade acreditar que o que ela está sugerindo será aplicado.
- Relação estado-municípios: **fortalecer os Conselhos.**
- Transparência nos investimentos públicos – participação coletiva.
- Criar espaços de **participação da juventude** – fóruns locais, colegiados. Participação no campo é mais difícil ainda. Jovem rural tem dificuldade de vir para a capital. **Levar os debates para o campo.**
- RN poderia ousar e começar a pensar em construir suas próprias políticas. Hoje quem formula é o Governo Federal. Os estados e municípios só executam as políticas que vem do Governo Federal. Espaço de investimento para desenvolver suas próprias tecnologias.
- Planejamento estratégico poderá induzir muitas outras ações – muitos projetos que podem ser desenvolvidos com parceria. Compras, contratações podem ser compartilhados. **Oportunidade grande de integrar as organizações que compõem o Estado para buscar melhores formas de contratar, de comprar.**
- **As políticas públicas devem ser construídas em conjunto,** devem ser construídas visando a interação de todos - Cocriação.
- **Regionalizar o acesso.** Os cidadãos devem perceber a presença do Estado.

#### Óbices/Desafios

- **Estrutura do Estado grande e velha,** incapaz de se pagar atualmente.
- **Sazonalidade e ingerência política.** Indefinições técnicas.
- Gastos excessivos com publicidade.
- Perda de investimentos para estados vizinhos por dificuldades na aprovação de projetos (**disfunções burocráticas**).
- Estado atua em áreas que não deveria estar atuando (Ensino superior).
- **Processo de licitação lento,** burocrático e pouco conhecido pelos servidores (RP).
- Muitas **pessoas estão se aposentando na Educação** e em outras Secretaria.
- Estado tem mais de 1000 imóveis. Poderia fazer remanejamento patrimonial ou venda.
- **Estrutura atual é pesada e ineficiente.** Precisa ser revista.

- Não possuem ponto eletrônico.
- **Falta comprometimento dos servidores públicos.**
- Secretarias não sabem e não conhecem o que é convênio.
- Projetos de baixa qualidade.
- Fragmentação. Secretarias diferentes executam projetos paralelos. Não há integração e diálogo.
- Problema começa na licitação – a maioria dos projetos começa sem planejamento e não tem conhecimento do que será feito. Licita sem saber o que deve ser feito.
- Momento inovador para o RN mas se não pensarmos na gestão da transição – preparar os agentes que irão substituir os agentes que estão atuando. **O quadro que está aposentando** – memória da instituição / inteligência. “Temos que pedir para as pessoas não aposentarem!”
- Temos que planejar, investir e reformar administrativamente os serviços.
- Temos que modificar a estrutura louca que engessa todo mundo.
- **Insatisfação dos servidores** – principalmente os mais antigos – que não querem a novidade. Querem simplesmente cumprir a rotina. **Os setores hoje clamam por inovação.** Quando chega alguém novo que quer fazer uma mudança é logo desacreditado.
- **Outro óbice é a própria política** – em sua essência mesmo. Se ela não amadurecer, o Estado precisa que seus políticos, e não só o atual governador, pensem no Estado daqui a 20 anos. Quanto mais legítimo for perante todos os atores, mais eles perseguirão os resultados.
- Conjunto de coisas que ajudam a fazer com que o desenvolvimento seja mais fácil: o modelo de gestão tem que chegar ao mais simples servidor público – há uma má vontade muito grande. Eles precisam entender o papel do Estado e devem entender que eles são servidores do cidadão.
- Muitas vezes os projetos são pensados, mas não são executados pois não se conversa com os pares, não pensam nas consequências, nas proibições do ministério público, tribunal de contas, etc.
- **O grande desafio de fato é modernizar a gestão pública.** A dificuldade em se obter dados. Não há alinhamento e disponibilidade da informação. O servidor não está preparado e capacitado para essa nova gestão.
- **Falta de políticas de gestão:** compras, patrimônio, TIC, RRHH etc.  
Daqui a 20 anos a gente poderá não ter o que queremos se não resolvermos duas questões básicas no funcionamento do Estado: burocracia (modernizar o funcionamento diminuindo a burocracia) e finanças públicas (se o Estado não resolver as finanças do Estado nos próximos 4 anos, os próximos 20 estarão comprometidos).
- **Falta no RN integração** – falta um grande projeto onde todos os atores atuassem em prol de um grande projeto – juntar todos os atores em prol de um objetivo único (hoje fica cada um no seu quadrado).

Fonte: Elaboração própria

# 9 Diagnóstico Institucional (Análise de Prontidão)

Visando identificar as principais potencialidades e limitações do modelo de gestão vigente no Estado foi realizado um diagnóstico institucional envolvendo o conjunto de servidores (74 no total) dos diversos Órgãos e Entidades (Grupo Técnico) com objetivo de avaliar se a organização possui as condições necessárias para implementar a agenda estratégica definida a partir de uma análise multidimensional, que contemple as seguintes dimensões:

**Planejamento:** avalia o processo de gestão estratégica, que vai desde a formulação até a implementação, comunicação e ferramentas de monitoramento dos indicadores de sua execução.

**Processos:** analisa o grau de maturidade da administração estadual em relação à gestão por processos, bem como a adequação e alinhamento dos mesmos com a estratégia.

**Estrutura:** avalia a adequação dos critérios de departamentalização e da divisão do trabalho adotados na administração estadual, as informalidades existentes e seu alinhamento em relação à estratégia e aos processos de trabalho.

**Sistema de informações:** avalia se os sistemas informacionais utilizados atendem às necessidades de seus usuários e a qualidade e confiabilidade das informações fornecidas.

**Orçamento:** avalia o orçamento disponível em relação com o orçamento necessário para a realização das ações propostas e a capacidade de execução físico-financeira do Estado.

**Pessoas:** analisa as características da gestão de pessoas: a conformidade do quadro de pessoal, adequação das competências, distribuição nas áreas e perfil.

Segundo a metodologia utilizada, o grau de maturidade em cada dimensão/questão pode variar entre 1 (um) e 4 (quatro). Nesse sentido, os diagramas apresentados devem ser interpretados segundo a seguinte lógica:

- Nota 1: nula ou baixíssima;
- Nota 2: iniciante ou baixa;
- Nota 3: em desenvolvimento ou mediana;
- Nota 4: ideal ou alta.

O gráfico a seguir apresenta os escores finais da avaliação do Estado do Rio Grande do Norte por dimensão:



Gráfico 40: Diagrama de diagnóstico institucional do Governo do Estado do Rio Grande do Norte (todas as dimensões)  
Fonte: Elaboração própria

O gráfico demonstra que, em todas as dimensões de análise, o escore da administração estadual varia entre 1,98 [praticamente o estágio inicial] e três (estágio em desenvolvimento). Na dimensão Sistemas, o Governo apresentou a menor nota (1,98). Por outro lado, na dimensão Orçamento, o Governo apresentou a maior nota (2,33).

## 9.1 Planejamento

Na dimensão Planejamento, foram analisadas as seguintes questões:

- Consciência estratégica - A unidade conhece suas contribuições para os resultados do Governo do RN?
- Atendimento às expectativas dos clientes - As entregas realizadas pela unidade atendem as expectativas dos clientes internos e externos?
- Relacionamento com parceiros externos - A relação da unidade com parceiros externos contribui para o alcance dos resultados?
- Monitoramento e avaliação - A unidade monitora e avalia o alcance dos resultados?
- Acompanhamento dos planos de ação - Existe um acompanhamento da implementação dos planos de ação da unidade?
- Informações para planejamento - A unidade possui meios para produzir informações (via conhecimento interno, informações públicas, dados de especialistas, etc.) e utiliza-as como referência para o planejamento, revisão e melhorias de suas ações?

O gráfico a seguir apresenta os escores médios de cada questão da dimensão Planejamento:

## Planejamento



Gráfico 41: Escores por questão da dimensão Planejamento  
Fonte: Elaboração própria

Como é possível identificar visualmente acima, a questão “Consciência estratégica” é um ponto forte da administração estadual no que se refere a Planejamento.

Por outro lado, as questões “Acompanhamento dos planos de ação” e “Monitoramento e avaliação” consistem em oportunidades de melhoria para da administração estadual.

Diante disso, conclui-se que a estratégia é gerenciada no nível do esforço; o nível de resultados pode ser melhor estruturado a partir da definição de indicadores e metas, otimizando assim o processo decisório no âmbito da cúpula do Governo do RN.

### 9.2 Processos

Na dimensão Processos, foram analisadas as seguintes questões:

- Alinhamento dos processos à estratégia - Os processos de trabalho da unidade estão alinhados com os resultados que o Governo do RN quer alcançar?
- Adequação dos insumos - Os insumos que a unidade recebe atendem às suas expectativas e necessidades?
- Integração com outras unidades - A unidade tem conhecimento das relações existentes entre os seus processos internos e outros processos das demais áreas da administração estadual, nos quais têm participação?

O gráfico a seguir apresenta os escores médios de cada questão da dimensão Processos:

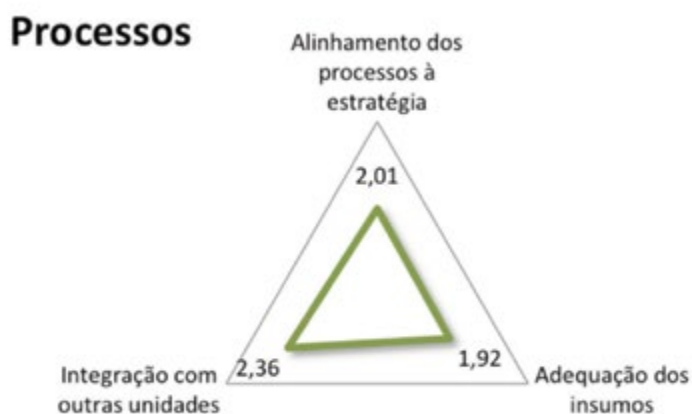


Gráfico 42: Escores por questão da dimensão Processos  
Fonte: Elaboração própria



Um dos pontos fortes da administração estadual, conforme ilustrado, refere-se à integração com outras unidades.

Entretanto, a adequação dos insumos dos processos (tanto entre unidades do Governo do RN quanto entre unidades do Governo e unidades externas) foi considerada uma fraqueza.

### 9.3 Estrutura

Na dimensão Estrutura, foram analisadas as seguintes questões:

- Alinhamento da estrutura à estratégia - A unidade conhece plenamente as competências que lhe são atribuídas e elas estão alinhadas com o restante da administração estadual?
- Departamentalização e amplitude de controle - A estrutura organizacional (departamentalização e amplitude de comando) está adequada à natureza das atribuições da unidade?
- Redundâncias e sobreamentos - Há redundâncias (sobreamento) entre as funções da unidade e outros setores da administração estadual?
- Volume de trabalho - A unidade tem uma estrutura organizacional adequada ao volume de trabalho demandado?

O gráfico a seguir apresenta os escores médios de cada questão da dimensão Estrutura:



Gráfico 43: Escores por questão da dimensão Estrutura  
Fonte: Elaboração própria

Como ponto forte, constatou-se que a estrutura organizacional está alinhada à estratégia. Além disso, há poucas redundâncias e sobreamentos.

Contudo, a estrutura organizacional não está adequada à natureza das atribuições e também não é adequada ao volume de trabalho demandado.

### 9.4 Sistemas de Informação

Na dimensão Sistemas de informação, foram analisadas as seguintes questões:

- Existência de sistemas - A unidade dispõe de mecanismos informacionais para coleta, tratamento e guarda de informações para subsidiar a tomada de decisão?
- Alinhamento dos sistemas aos processos - Os sistemas de TI utilizados da administração estadual atendem aos processos e rotinas da unidade?

- Uso das funcionalidades - A unidade é capacitada, suficientemente, para conhecimento e uso das funcionalidades dos sistemas de TI utilizados?

O gráfico a seguir apresenta os escores médios de cada questão da dimensão Sistemas de Informação:

## Sistemas

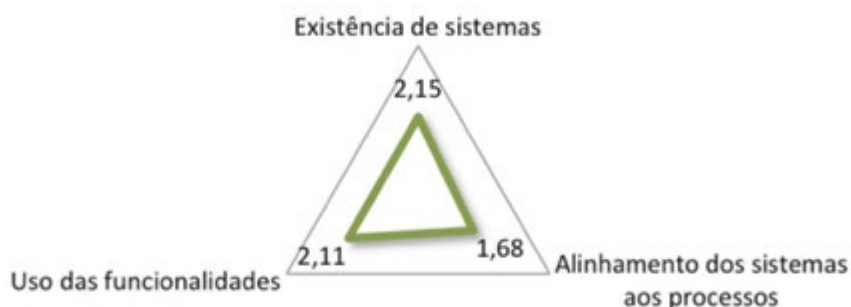


Gráfico 44: Escores por questão da dimensão Sistemas de Informação  
Fonte: Elaboração própria

Não obstante a nota global dos Sistemas de Informação ter sido a menor, a maioria das Unidades da administração estadual possuem sistemas para coleta de informações, mas, na maioria das vezes estes não estão alinhados aos processos.

Uma situação atual que pode vir a ser um problema no futuro é a existência de atividades de TI (gestão de projetos, desenvolvimento e manutenção de sistemas) espalhadas nos vários órgãos e entidades. Se antes essa situação foi necessária visando dotar as unidades de maior flexibilidade e capacidade de execução na implantação dos sistemas, a sua manutenção pode gerar ineficiência e dificuldades às atividades de TI.

### 9.5 Orçamento

A dimensão Orçamento contempla: i) o entendimento quanto a gestão orçamentária e a sua contribuição para o alcance dos resultados; ii) as potencialidades de redução de gastos e de aumento da receita observadas. A partir disso, foram analisadas as seguintes questões:

- Planejamento orçamentário - A unidade planeja seu orçamento?
- Execução orçamentária - A unidade consegue executar o orçamento planejado?
- Disponibilização de recursos - Os recursos financeiros planejados são disponibilizados dentro do prazo para a unidade?
- Resultados a partir do orçamento - A unidade consegue alcançar seus resultados de acordo com os recursos financeiros disponibilizados?
- Gerenciamento de gastos - A unidade consegue gerenciar os seus gastos de forma otimizada?

O gráfico a seguir apresenta os escores médios de cada questão da dimensão Orçamento:

## Orçamento



Gráfico 45: EscORES por questão da dimensão Orçamento  
Fonte: Elaboração própria

De acordo com o Gráfico 45, podemos perceber que as melhores notas realmente foram dadas às questões orçamentárias, determinando esse ponto como um ponto forte da administração estadual.

Com relação ao alcance dos resultados a partir do orçamento, a maioria das unidades responderam que essa questão pode ser considerada uma fraqueza, ou seja, a maioria não consegue alcançar seus resultados de acordo com os recursos financeiros disponibilizados.

### 9.6 Pessoas

Na dimensão Pessoas, foram analisadas as seguintes questões:

- Desenvolvimento e capacitação - Os programas de desenvolvimento de capacitação atendem as necessidades da unidade e colaboram para o alcance dos resultados?
- Práticas de reconhecimento - Existem práticas de reconhecimento e disseminação do trabalho realizado com êxito dentro da unidade?
- Quantitativo de pessoal - O quantitativo de pessoal da unidade é adequado para seus resultados?
- Metodologia de dimensionamento - A administração estadual dispõe de metodologia objetiva para realizar o dimensionamento da força de trabalho?
- Oportunidades para ascensão - O Governo do RN oferece oportunidades em cargos de liderança para os seus colaboradores em função dos seus resultados individuais e das competências adquiridas?
- Competências - A equipe técnica possui as competências necessárias para executar as suas atribuições e alcançar os resultados pretendidos pela unidade?
- Absenteísmo - Qual o nível de absenteísmo (falta e ausência de colaboradores) da unidade?
- Rotatividade - Qual o nível de rotatividade da unidade no último ano?
- Condições físicas - As condições físicas do ambiente de trabalho e a disponibilidade de recursos materiais são satisfatórias?
- Motivação e satisfação - A motivação, a satisfação com o trabalho realizado e o bem-estar estão presentes na unidade e contribuem para o alcance dos resultados?
- Ambiente de trabalho - O ambiente de trabalho contribui essencialmente

para o desenvolvimento do desempenho organizacional?

O gráfico a seguir apresenta os escores médios de cada questão da dimensão Pessoas:



Gráfico 46: Escores por questão da dimensão Pessoas  
Fonte: Elaboração própria

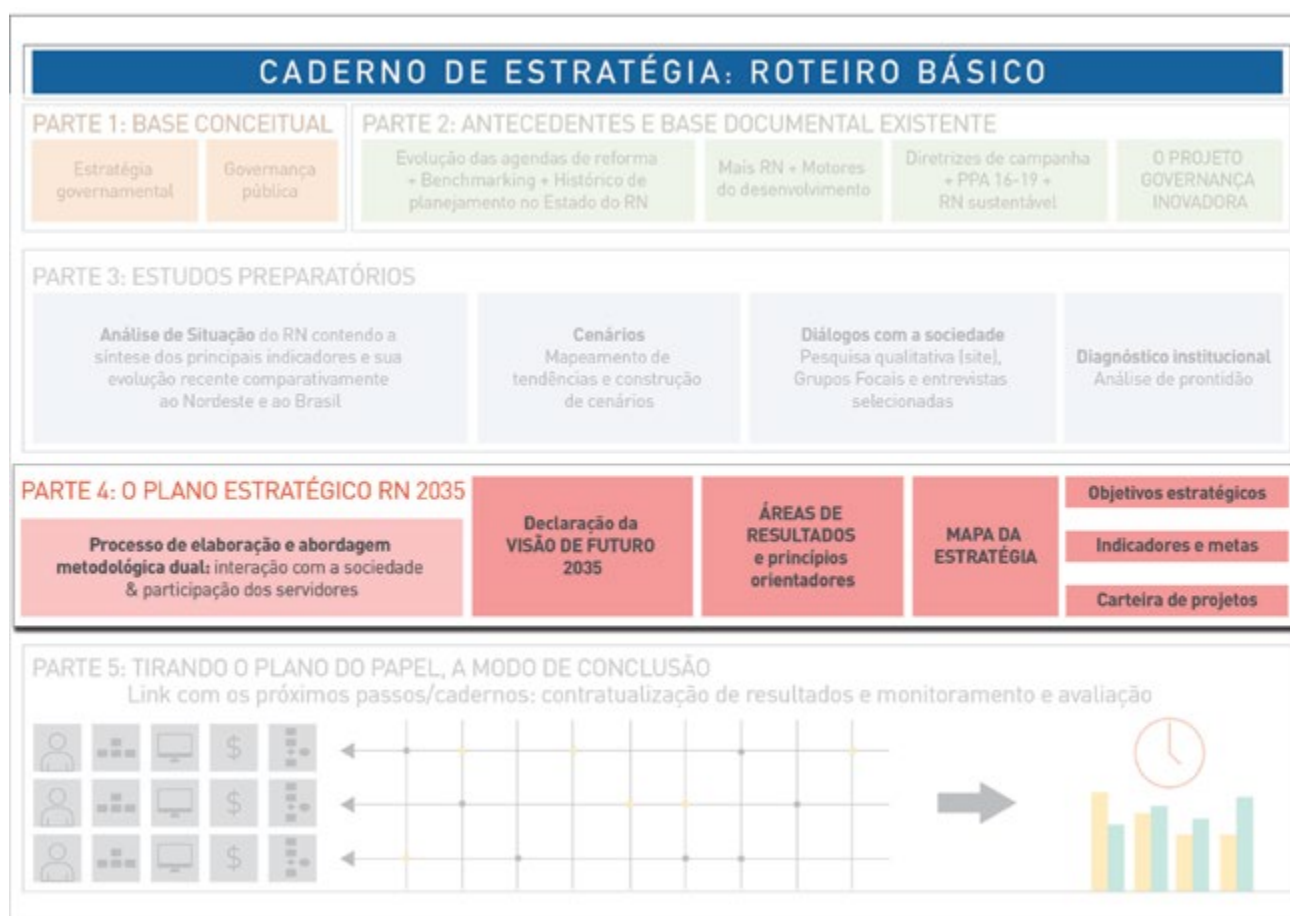
A partir da análise das respostas às questões relacionadas às pessoas, identifica-se há poucas práticas de reconhecimento dos servidores e que os programas de desenvolvimento e capacitação, no geral, não atendem às necessidades da instituição. Além disso, a administração estadual não conta com metodologia de dimensionamento da força de trabalho, o que pode comprometer o bom funcionamento dos órgãos e contribuir para a relativa desmotivação dos servidores. Além de que o fato de não existir metodologia estruturada para planejamento das necessidades de recursos humanos acaba por acarretar um aumento das necessidades de contratação.

Outra questão é que não existe definição, a nível corporativo, de perfis de competências ideais (conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes) dos servidores de cada unidade, a partir da natureza das atividades que executam, o que dificulta o alcance dos resultados.

A inexistência de competências, trilhas e programas definidos contribuem para a formação de perfis profissionais muito especializados, focados na execução de um conjunto estrito de atividades em prejuízo da visão holística.



# PARTE IV. O PLANO ESTRATÉGICO RN 2035



A parte IV é composta por um capítulo (capítulo 10) que apresenta o plano propriamente dito, começando com uma breve descrição do processo/metodologia de construção (destacando o caráter dual de participação: para fora e para dentro) e descrevendo o conteúdo (visão, as áreas de resultados e mapa com objetivos, indicadores, metas e carteira de projetos). Além disso, é apresentado o modelo de governança do mesmo.

# 10 Plano Estratégico RN 2035

Via de regra, o paradoxo de que territórios com elevado potencial econômico convivam com patamares sofríveis de qualidade de vida de sua população, é um reflexo direto de uma convivência perene entre um baixo status da qualidade de suas Instituições e o descompromisso de seus atores mais importantes, incluso o próprio Estado, com uma estratégia econômica sustentável de longo prazo.

O Plano Estratégico é um conjunto de definições sobre os propósitos (usualmente sob a forma de declarações de uma visão de futuro), sobre os resultados a serem alcançados (usualmente sob a forma de um mapa estratégico contendo objetivos, indicadores e metas) e sobre o modo de alcançá-los (usualmente sob a forma de um plano de ações ou projetos). Concebê-lo, metaforicamente, é como desenterrar um tesouro escondido, lapidá-lo e utilizá-lo como diferencial comparativo na busca de oportunidades e superação de adversidades visando à promoção do bem-estar da sociedade. É, também, dar asas à imaginação e sonhar, projetando um futuro desejado baseado num novo padrão de desenvolvimento. E é, por fim, navegar na direção de um porto seguro enfrentando as turbulências dos ventos contrários e sabendo aproveitar os ventos favoráveis.

Objetivamente, a estratégia é um fator de diferenciação que dá singularidade ao território criando condições favoráveis ao desenvolvimento porque contribui para a inclusão social e melhoria da qualidade de vida da população, fortalecendo os vínculos entre o cidadão e o território. Promove, igualmente, as bases para o desenvolvimento econômico com base no fortalecimento das cadeias produtivas, porque contribui para a criação de um ambiente favorável à realização de negócios muito mais do que a simples concessão de benefícios fiscais. Investidores orientam os seus negócios para áreas planejadas, com serviços públicos de qualidade e com plataformas logísticas providas de infraestrutura eficiente. Além disso, com acessibilidade aos sistemas viários que promovam a inserção do estado nas economias regionais, nacionais e mundiais.

A percepção de existência de uma estratégia consolidada e de um modelo de governança consistente gera estabilidade institucional e, por conseguinte, confiança, atributo fundamental para a atração de investimentos nacionais e internacionais. Há uma clara preferência, pelos investidores de setores

mais dinâmicos da economia, por reorientarem o estabelecimento de seus negócios para áreas cada vez mais planejadas como, por exemplo, as plataformas inteligentes, que tem projetos ou estão ligadas por sistemas multimodais de transportes que conectam as áreas da produção aos grandes centros consumidores no País e no mundo. E, por fim, ao enfatizar o compromisso com a garantia da sustentabilidade ambiental (em linha com os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio das Nações Unidas) contribui para evitar a degradação dos ecossistemas e o risco de se perder a base ambiental que sustenta as várias atividades econômicas do estado.

### 10.1 Modelagem e processo de formulação

A frente de estratégia tem como produto principal oferecer uma Agenda de Desenvolvimento para o Estado tendo como horizonte 2035 com o propósito de indicar um rumo e propor caminhos para a construção do futuro desejado, que promova um novo padrão de desenvolvimento orientado para o bem-estar da população. Para sua concepção foi adotada uma abordagem metodológica dual baseada na busca: (i) da legitimidade por meio de um amplo processo interativo de diálogos com atores externos visando identificar expectativas e demandas dos diversos segmentos da sociedade potiguar; e, (ii) do comprometimento, por meio de um processo participativo envolvendo, aproximadamente 100 servidores das diversas unidades que compõe a estrutura administrativa do Estado (que recebeu a denominação de Grupo Técnico e cuja relação encontra-se no Anexo). A modelagem adotada para a concepção da Agenda Estratégica foi estruturada a partir de três momentos:



Figura 12: Construção da Agenda Estratégica  
Fonte: Elaboração própria.

No primeiro momento foi levantada a base documental existente (conforme descrito na Parte II - Capítulo 3) e no segundo, elaborados os estudos preparatórios (conforme descrito na Parte III - Capítulos de 5 a 9).

O terceiro momento, de definição dos conteúdos da Agenda Estratégica (RN 2035), incluiu a proposição de uma Visão de Futuro, desdobrada em um Mapa da Estratégia organizado a partir de quatro Áreas de Resultados (Desenvolvimento Sustentável, Infraestrutura, Rede Integrada de Serviços e Governança Pública), contendo objetivos, indicadores, metas e projetos. Esta etapa foi realizada por meio de oficinas com o Grupo Técnico. A primeira, realizada em setembro de 2015, orientada para a internalização da arquitetura estratégica proposta e identificação de desafios e prioridades; e a segunda, realizada em novembro de 2015, para a modelagem de cada uma das Áreas de Resultados a partir da abordagem do Governança pelo Canvas, ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e seus relacionamentos que permite expressar a lógica de



criação, entrega e apropriação de valor em um ambiente de governança.

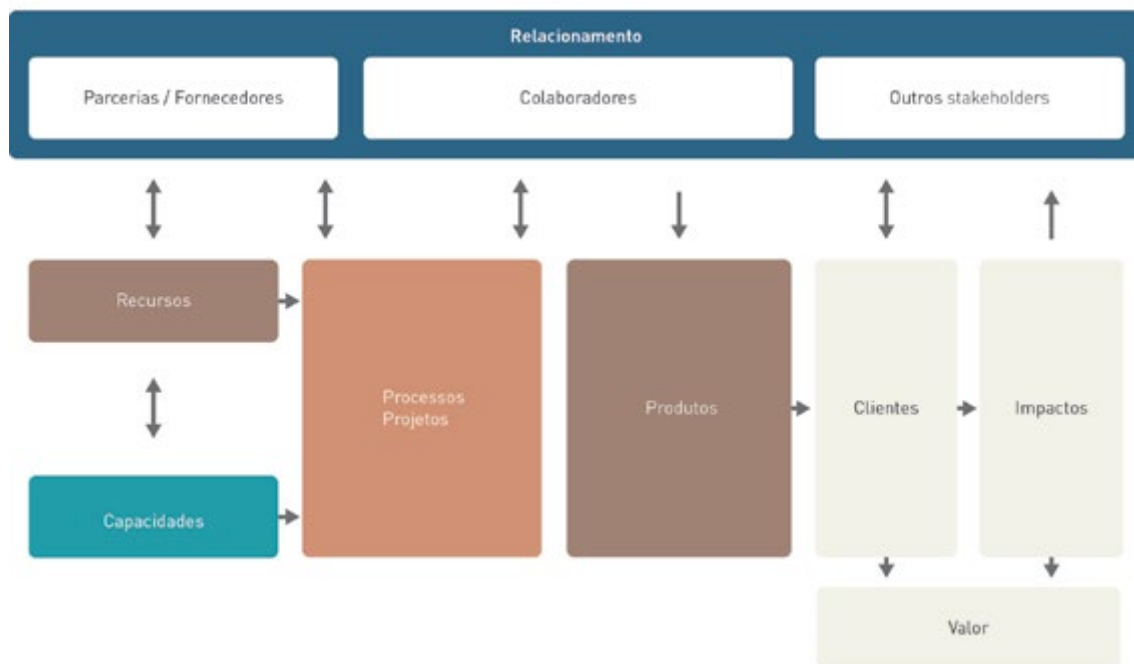


Figura 13: Governança pelo Canvas

Fonte: Marini e Martins, 2015.

Assim, para cada uma das Áreas de Resultados foram identificados os Produtos e respectivos Clientes, Impactos e a Proposta de Valor, além dos Processos, Recursos, Capacidades e Stakeholders envolvidos. Com base nos insumos e estudos antes mencionados e nas conclusões das oficinas técnicas, foi elaborada a primeira versão do Mapa que foi objeto de validação preliminar em reuniões com Dirigentes de Órgãos e Entidades. As reuniões foram organizadas sob a forma de painéis (um por Área de Resultados) conduzidos por especialistas externos incluindo a apresentação e debate sobre tendências, questões críticas para o RN e análise dos objetivos estratégicos propostos. Por fim, foi realizada reunião com o Governador do Estado para validação final.

## 10.2 A Visão de Futuro 2035

Aproveitar as oportunidades decorrentes das vantagens comparativas que o estado oferece &<sup>21</sup> enfrentar as ameaças características de um contexto adverso de crise e incertezas especialmente no curto prazo; gerar riqueza & compartilhar os benefícios reduzindo desigualdades; promover o crescimento da economia & garantir a conservação e uso sustentável dos recursos naturais; inovar & aperfeiçoar; e, sobretudo, pensar mirando o futuro & agir com determinação no presente, representam exemplos de fatores-chave de sucesso que inspiraram o enunciado da Visão de Futuro para o Rio Grande do Norte para 2035. Expressos sob o formato dual e com elevado grau de tensão entre eles, não podem ser considerados como escolhas alternativas entre extremos: ou um ou outro. Ao contrário, indicam que o verdadeiro objetivo é o da busca do equilíbrio sistêmico agindo com firmeza e determinação nas duas direções, como no ideal aristotélico: a virtude está no meio!

A Visão é a declaração da intenção estratégica mais relevante, pois estabelece o RUMO, numa perspectiva de longo prazo, e sustenta o modelo de gestão estratégica do Estado. É o reflexo-síntese das aspirações da sociedade para um futuro legado à presente e às futuras gerações.

Decorre da análise do contexto e de suas oportunidades reveladas, combinadas com o desejo de

<sup>21</sup> O uso recorrente do símbolo "&" está relacionado ao desafio, na definição da visão, de lidar com as diversas tensões mencionadas.

alcance de determinados padrões de desenvolvimento para o estado que supõe avanços progressivos e equilibrados, combinando as dimensões do crescimento econômico, da justa distribuição da riqueza e da sustentabilidade ambiental num processo de permanente diálogo com a sociedade. É a real expressão do novo paradigma do “governo que governa com a sociedade”.

Stephen Covey a propósito comenta:

... que a Visão envolve enxergar um estado futuro com o olho da mente. A visão é a imaginação aplicada. Todas as coisas são criadas duas vezes: primeiro, tem lugar na criação mental; segundo, uma criação física. A primeira criação, a visão, é o início do processo de reinvenção da pessoa ou da organização. Ela representa desejos, sonhos, esperanças, objetivos e planos. Mas esses sonhos e visões não são apenas fantasias. São uma realidade ainda não trazida à esfera física, como a planta de uma casa antes desta ser construída ou uma partitura à espera de ser tocada. (COVEY, 2005).

Assim, a Declaração da Visão de Futuro para o Rio Grande do Norte, que como o símbolo do infinito, representa a ausência de limites, procurou forte associação à ideia de prosperidade numa perspectiva de transcendência de espaço temporal. Mais do que um projeto de governo, ou de Estado ela deve configurar-se como um projeto de sociedade. Tem o seguinte enunciado:



Figura 14: Visão Estratégica de Futuro  
Fonte: Elaboração própria

### 10.3 O Mapa da Estratégia

“Não há vento favorável para aquele que não sabe aonde vai” (Sêneca)  
“Para quem sabe para onde vai e sabe navegar, até vento  
contra ajuda a chegar onde se quer” (ouvido de Lars Graell)

Embora fundamental como elemento direcionador do rumo a ser seguido, a Visão de Futuro é insuficiente como instrumento de gestão estratégica. Ela precisa ser complementada (desdobrada) em objetivos, organizados sob o formato de um Mapa da Estratégia que expressa as Áreas de Resultados e cumpre um papel orientador para os demais componentes do modelo de gestão, funcionando como um guia referencial para a promoção do alinhamento dos diversos órgãos e entidades que compõem a estrutura do Estado.

O Mapa com seus objetivos de longo prazo (e respectivos indicadores, metas e projetos) deverá ser a base para o desdobramento tático de médio prazo (novos PPAs e Planos Institucionais contratualizados) e para a definição das ações de curto prazo e respectivos orçamentos anuais (LOA). Também será a referência para o alinhamento dos demais componentes do modelo de gestão do Estado: processos, estrutura, pessoas, sistemas, etc. Isto permitirá a implementação da sistemática de monitoramento e avaliação sob a forma de uma sala de situação.

O Mapa está organizado com base numa arquitetura estratégica a partir de quatro Áreas de Resultados: **Desenvolvimento Sustentável** - propósito maior da Agenda - que, para sua efetivação pressupõe dois condicionantes: **Infraestrutura** e **Rede Integrada de Serviços** tudo isto suportado por um novo modelo de **Governança Pública**. A figura a seguir ilustra a arquitetura proposta:



Figura 15: Arquitetura Estratégica do Mapa RN 2035  
Fonte: Elaboração própria.

A **Área de Resultados Desenvolvimento Sustentável** está orientada a partir dos três eixos clássicos: econômico, social e ambiental. No sentido de aprofundar a compreensão, a Área de Resultados foi desdobrada nos seus componentes básicos usando como referencial metodológico a abordagem do CANVAS mencionada anteriormente, conforme mostra a figura a seguir:

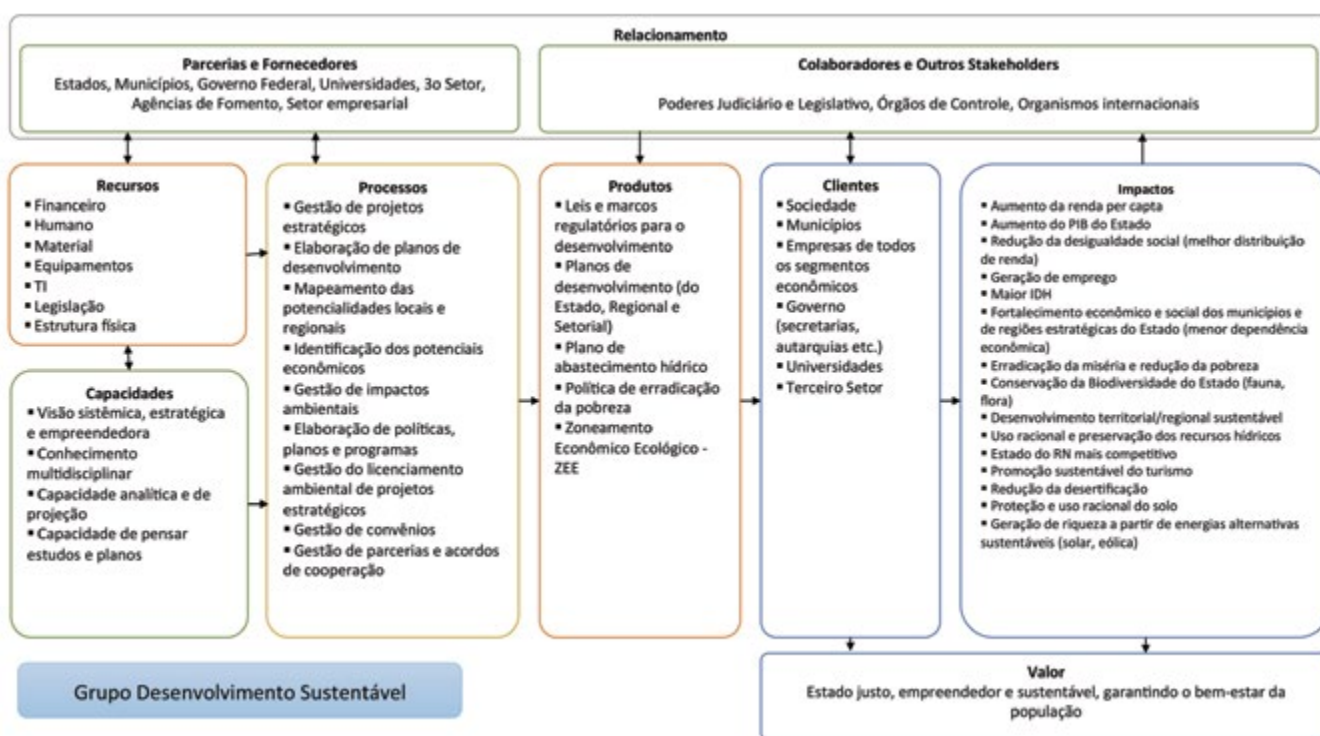


Figura 16: Modelagem Canvas para Área de Resultado Desenvolvimento Sustentável  
Fonte: Elaboração própria.

Nesta etapa foi realizada outra rodada de oficinas com os participantes dos grupos focais e Secretários de Estado para discutir o estágio de formulação da estratégia e apontar desafios para cada uma das Áreas de Resultados. Assim, para o Desenvolvimento Sustentável foram sugeridos os seguintes desafios:

- Melhorar o ambiente de negócios no Estado/Insegurança jurídica que precisa ser mitigada.
- Necessidade de fortalecer capacidade do governo para a elaboração e execução de projetos estratégicos.
- Necessidade de fortalecer perfil do capital humano, estratificando-o por setores, por regiões do estado.
- Necessidade de potencializar as cadeias produtivas existentes por meio da agregação

de valor e incentivos direcionados e claros.

- Requalificação do setor de turismo.
- Otimização da infraestrutura hídrica orientada para a geração de produtos voltados para os mercados regionais em especial para o semiárido.
- Definir estratégia para o Aeroporto Internacional e seu entorno.
- Ampliar a oferta de energia limpa (windfarms e fazendas de placas fotovoltaicas) e concluir as linhas de transmissão que hoje impossibilitam os parques geradores eólicos, já instalados, de jogarem sua produção no grid nacional.

A **Área de Resultados Rede Integrada de Serviços**, outro pilar determinante para o alcance dos objetivos de desenvolvimento, contempla a implementação das políticas públicas fundamentais. No sentido de aprofundar a compreensão, a Área de Resultados foi desdobrada nos seus componentes básicos usando como referencial metodológico a abordagem do CANVAS mencionada anteriormente, conforme mostra a figura a seguir:

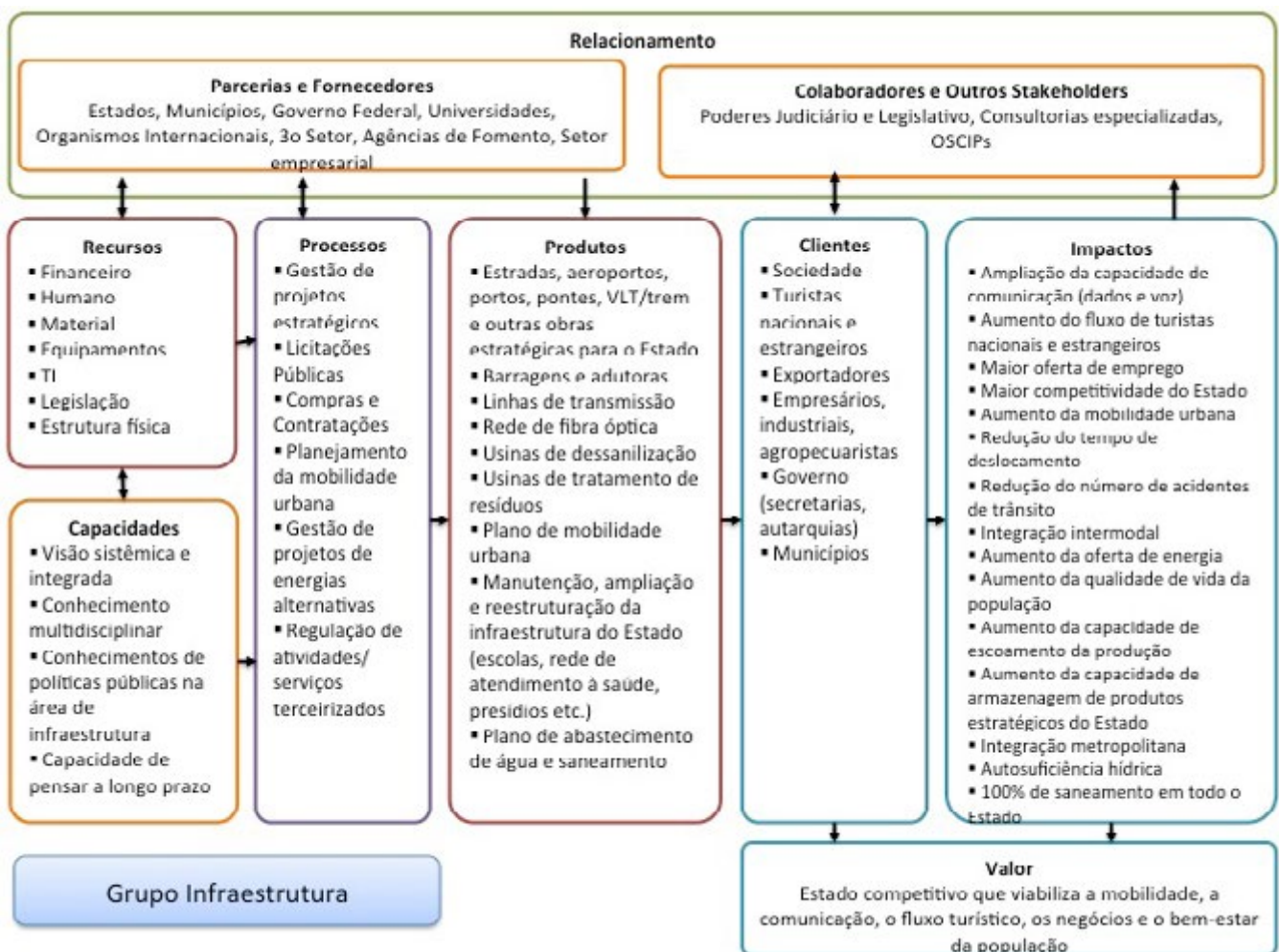


Figura 17: Modelagem Canvas para Área de Resultado Infraestrutura  
Fonte: Elaboração própria.

Os desafios propostos pelo Grupo Focal e Secretários para Infraestrutura foram:

- Precariedade da atual malha rodoviária contribui para a perda de competitividade dos produtos e necessidade de sinergia com a Cadeia Nacional de Valor.
- Necessidade de plataformas de infraestrutura bem desenhadas que integrem modais de transporte com a priorização, no tempo, de quais investimentos devem acontecer para impulsionar o desenvolvimento.

- Vantagens comparativas do estado (complexo portos x aeroporto internacional) pouco exploradas em especial o potencial do novo aeroporto internacional (corredor de logística a ser criado pode possibilitar a geração massiva de emprego).
- Transporte metropolitano de passageiros muito aquém da demanda.
- Academia tem grande potencial para ser parceira do Estado, seja no desenvolvimento de plataformas de TI customizadas para o gerenciamento presente e futuro dos ativos, seja para desenvolver modelos comparativos e de análise de valor para o que se pretende implantar.
- Estado tem um grande potencial de produção de energia limpa, mas, existe um gargalo que são as linhas de transmissões.

A **Área de Resultados Rede Integrada de Serviços**, outro pilar determinante para o alcance dos objetivos de desenvolvimento, contempla a implementação das políticas públicas fundamentais. No sentido de aprofundar a compreensão, a Área de Resultados foi desdobrada nos seus componentes básicos usando como referencial metodológico a abordagem do CANVAS mencionada anteriormente, conforme mostra a figura a seguir:



Figura 18: Modelagem Canvas para Área de Resultado Rede Integrada de Serviços

Fonte: Elaboração própria.

Os desafios propostos pelo Grupo Focal e Secretários para a Rede Integrada de Serviços foram:

- Pensar estratégias intersetoriais (transversalidade).
- Na saúde os principais desafios são: cobertura, qualidade e humanização; aperfeiçoamento do SUS; modelo de financiamento e alternativas de organização e prestação do serviço.
- Na educação o desafio é mesmo o de promover um salto no nível educacional. O ensino fundamental está, em tese, universalizado. O ensino médio ainda é um problema e a rede precisa ser repensada por questões de mudanças na demografia.
- Na segurança a questão da redução de índices de criminalidade x sensação de segurança (primeiro objetivo, mensurável, segundo subjetivo, percepção).
- A falta de segurança pública interdita a atividade econômica (crime ordinário desestimula o empreendedorismo), a saúde, a educação, a cultura (acesso e condições de trabalho).
- O Sistema Único de Assistência Social (SUAS) precisa de uma estratégia de Estado que faça

com que a política descentralizada chegue aos municípios.

- O desafio da ressocialização de detentos nas penitenciárias.
- Esporte e Lazer podem contribuir para a redução da criminalidade e para a melhoria das condições de saúde da população.

A **Área de Resultados Governança Pública**, base de sustentação das demais Áreas de Resultados, também foi objeto de desdobramento de seus componentes básicos usando como referencial metodológico a abordagem do CANVAS mencionada anteriormente, conforme mostra a figura a seguir:

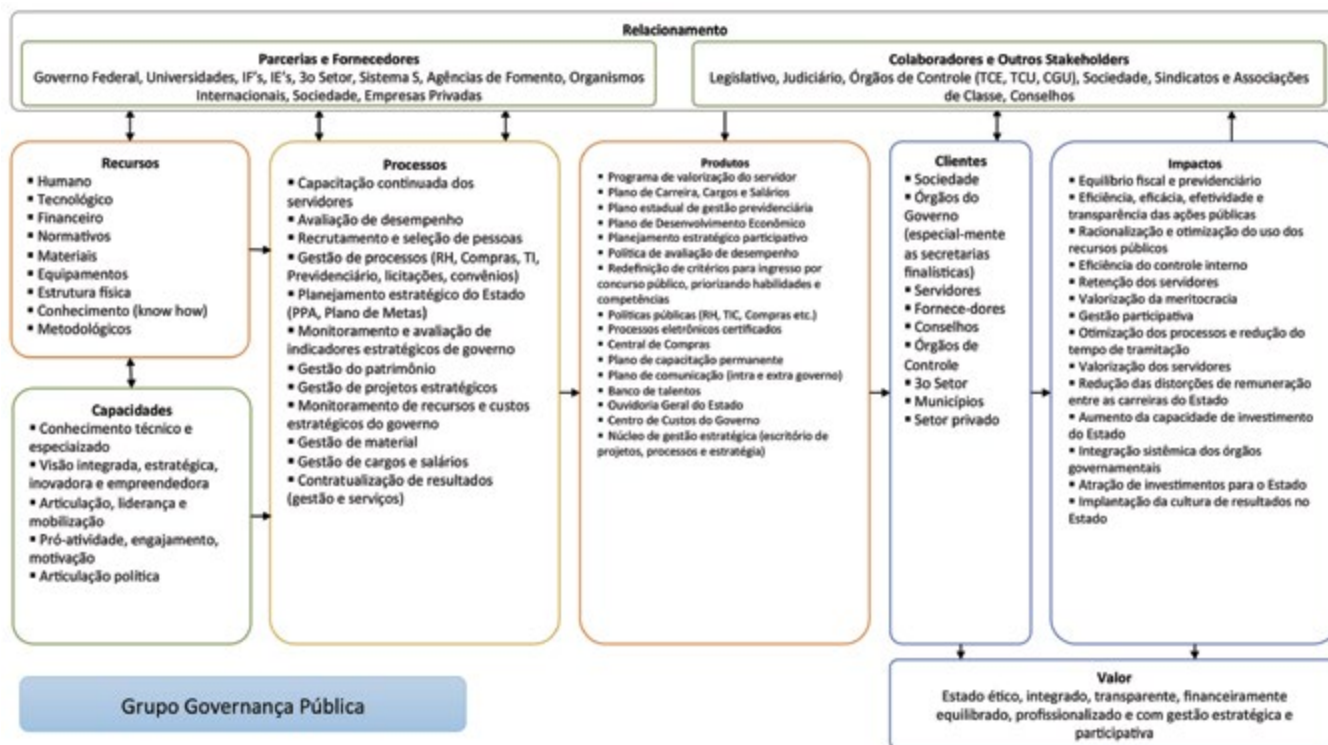


Figura 19: Modelagem Canvas para Área de Resultado Governança Pública  
Fonte: Elaboração própria.

Os desafios propostos pelo Grupo Focal e Secretários para a Governança Pública foram:

- Necessidade de incluir/enfatizar na estratégia novas formas de interação com a sociedade, transparência e participação popular.
- O desafio do atendimento integrado ao cidadão.
- Necessidade de profissionalização da gestão, qualificação e motivação dos servidores.
- Estratégia de ajuste fiscal orientada para a recuperação da capacidade de investimentos do Estado contribuindo para a realização da nova agenda de desenvolvimento.
- Enfatizar o uso de tecnologias de informação e comunicação.
- Repensar o sistema de compras governamentais.

Assim, com base nos componentes básicos usando como referencial metodológico a abordagem do CANVAS, e desafios propostos pelos Grupos Focais, foi elaborada em oficinas com a participação dos servidores dos diversos Órgãos e Entidades (Grupo Técnico) versão preliminar do Mapa Estratégico contendo:

- **A Visão de Futuro**
- Para cada Área de Resultados um **Princípio Orientador** e a lista de **Objetivos Estratégicos**.

Esta versão passou por sucessivas etapas de ajustamento envolvendo a alta liderança do Estado e a equipe técnica da Secretaria do Planejamento e das Finanças até ser submetida a reunião de validação com o Governador do Estado.

A seguir é apresentada a versão final do Mapa Estratégico:



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO RIO GRANDE  
DO NORTE  
Secretaria de Planejamento  
e das Finanças - ZEPUN

# MAPA ESTRATÉGICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE 2035

## VISÃO DE FUTURO

Um Rio Grande do Norte socialmente justo, democrático, próspero, ambientalmente sustentável e territorialmente equilibrado

## DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos

(Objetivo 8 da Agenda 2030 das Nações Unidas)

Fortalecer a economia do Estado no cenário regional/nacional

Aumentar o conteúdo tecnológico da produção do Estado

Melhorar o ambiente de negócios

Fortalecer a sustentabilidade ambiental, priorizando a conservação e uso sustentável dos recursos naturais

Elevar o padrão de qualidade de vida da população

Descentralizar o desenvolvimento com inclusão social e produtiva visando a redução das desigualdades territoriais

Gerar emprego pleno e produtivo

## INFRAESTRUTURA

Novas plataformas de infraestrutura e logística integradas aos ativos existentes para viabilizar o acesso a pessoas, mercados e serviços

Ampliar e melhorar a qualidade da malha rodoviária

Ampliar a infraestrutura de serviços para o turismo

Ampliar a infraestrutura de saneamento básico

Ampliar e diversificar a matriz energética com foco em fontes renováveis

Buscar a garantia de autossuficiência hídrica

Ampliar a capacidade de escoamento e armazenamento da produção

Ampliar a capacidade instalada de comunicação (dados e voz)

## GOVERNANÇA PÚBLICA

Capacidade de governar com a sociedade de forma transparente, inovadora, participativa e amplamente interativa com base nas tecnologias emergentes, destacando a relevância do servidor público, visando a geração de valor para o cidadão

Promover o equilíbrio fiscal

Fortalecer a governança colaborativa, regulatória e transparente

Adotar a gestão estratégica de informações

Modernizar a administração pública

## REDE INTEGRADA DE SERVIÇOS

Orientada para a percepção do cidadão na sua integralidade dando a cada um dos temas um tratamento transversal

Promover um salto no nível educacional e cultural da população e na qualificação profissional

Reduzir a pobreza e eliminar a extrema pobreza

Fortalecer mecanismos de inclusão dos segmentos vulneráveis considerando a diversidade sexual, étnica, geracional e de gênero

Reduzir índices de criminalidade e ampliar a sensação de segurança

Garantir a segurança alimentar e nutricional

Reduzir o déficit habitacional

Ampliar o acesso e melhorar a qualidade (humanização) dos serviços de saúde

Aumentar a expectativa de vida com qualidade para a população



PROJETO RN SUSTENTÁVEL



GRUPO BANCO MUNDIAL

Governança Inovadora

PUBLIX

Ano 2016

## 10.4 A importância dos indicadores de desempenho e de seu monitoramento e avaliação

Os indicadores são definidos como parâmetros quantificados ou qualificados que servem para detalhar se os objetivos estão sendo bem conduzidos ou foram alcançados. Os indicadores, portanto, consistem em métricas que proporcionam informações e permitem a avaliação do desempenho da organização, conforme três aspectos relevantes: controle, comunicação e melhoria.

Já as Metas representam o estado futuro, ou valor desejado do indicador num determinado tempo. O ideal é que todos os indicadores tenham metas, uma ou mais metas por indicador. As metas são estabelecidas a partir da visualização de um estado futuro a se alcançar a partir da intervenção. A diferença existente entre a situação atual e a situação futura desejada é chamada de gap de desempenho, ou seja, a diferença entre o valor potencial (que pode ser alcançado) e o valor real (atingido até o momento).

Um bom sistema de medição requer um conjunto de passos necessários para assegurar os princípios da qualidade do desempenho e sua colocação a serviço das organizações. A figura 21 a seguir ilustra seis principais etapas necessárias à construção e implementação de um modelo de mensuração, sob a forma de um ciclo contínuo (uma espécie de PDCA da mensuração) que não se esgota e, idealmente, acumula aprendizado e melhoria – no sentido de garantir progressivamente mais foco e qualidade às métricas estabelecidas.



Figura 21: Etapas de construção e implementação de um modelo de mensuração  
Fonte: Instituto Publix.

O monitoramento e a avaliação, portanto, estão diretamente relacionados com a geração de informações sobre o desempenho, quer seja de uma organização, quer seja de uma política ou programa de governo. Busca-se, desta forma identificar fatores inibidores ou promotores do desempenho e, em seguida, corrigindo rumos quando necessários. Embora sejam conceitos afins, é comum o monitoramento se referir à geração de informações sobre o esforço e a avaliação se referir à geração de informações sobre o alcance de resultados (Martins & Marini, 2010).



Para ambos, o desafio está em encontrar boas medidas. Mensurar é o processo de medir múltiplos objetos (contexto, capacidades, atributos, desempenho, valor) em múltiplas escalas (instituição, área, unidade, indivíduo). O propósito básico da mensuração tem sido o “controle” – no sentido amplo e genérico de permitir alguma noção, domínio ou atuação sobre uma situação de modo a promover melhoria (otimização), aprendizado, transparência e responsabilização – mas também pode ter um viés de controle no sentido de supervisão, de verificação de conformidade e de pactuação baseada em incentivos positivos (bônus) ou negativos (punições). Daí a máxima: “não se gere o que não se mede e não se melhora o que não se gere”. Mesmo que a mensuração não ofereça total domínio da situação, é perfeitamente possível e frequentemente necessário medir o que não se controla. Embora não se trate de uma questão simples, que certamente polariza discussões assume-se, como postura pragmática, de que é possível medir qualquer coisa. As questões, então, passam a ser o custo e qualidade da medida; o que é importante e viável medir?

A partir do mapa estratégico e dos seus objetivos foram estabelecidos indicadores para cada um deles de forma preliminar com o Grupo Técnico. Em seguida, procedeu-se à validação dos indicadores e foram identificadas as linhas de base, definindo-se as respectivas metas. Esses indicadores serão apresentados em seguida, por Área de Resultados, e serão objetos de monitoramento e avaliação dentro dos contratos de gestão.

### **10.5 A estratégia em ação: implementando por meio de uma Carteira de Projetos Estratégicos**

Projetos são empreendimentos finitos que têm objetivos claramente definidos em função de um problema, uma oportunidade ou um interesse, de determinada pessoa ou organização, para desenvolver produtos únicos, sejam bens ou serviços.

O gerenciamento de projetos, dentre diversas definições em voga na área da administração contemporânea, pode ser entendido como “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender a seus requisitos” (Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – conhecido pela sigla do inglês PMBOK, *Project Management Institute*), entendendo requisitos, sinteticamente, como as condições ou necessidades para alcançar os objetivos do projeto.

Depois de definidos os indicadores e metas, foram realizadas entrevistas junto aos dirigentes para identificação de uma lista preliminar de projetos. Esta lista foi objeto de análise e de detalhamento pelo Grupo Técnico, sendo posteriormente validada pelo nível estratégico do Estado. Estes projetos estratégicos são apresentados em seguida, por Área de Resultado e, também, serão objeto de monitoramento e avaliação dentro dos contratos de gestão.

## 10.6 Indicadores e Projetos Estratégicos da Área de Resultados Desenvolvimento Sustentável<sup>22</sup>

Quadro 8: Indicadores Estratégicos do Desenvolvimento Sustentável

OBJETIVO	INDICADOR	VO	ÁREA DE RESULTADOS: DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL					
			METAS					
			2016	2018	2020	2025	2030	2035
D1. Fortalecer a economia do Estado no cenário regional/nacional	Participação do PIB do RN no PIB do Nordeste Fonte: IBGE	7,12% (2013)	7,44%	7,66%	7,88%	8,42%	8,96%	9,50%
	Participação do PIB do RN no PIB Nacional Fonte: IBGE	0,967% (2013)	0,980%	1,042%	1,072%	1,147%	1,222%	1,300%
	% das Exportações do RN na Exportações do Nordeste Fonte: MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR	2,17% (2015)	2,29%	2,53%	2,78%	3,39%	3,99%	4,60%
D2. Aumentar o conteúdo tecnológico da produção do Estado	Chegada de Turistas (milhões de turistas/ano) Fonte: Ministério do Turismo	38.014(2014)	45.000	47.000	49.000	55.000	60.000	65.000
	Participação dos setores de média e alta intensidade tecnológica na produção da indústria de transformação do RN Fonte: PIA-Empresas /IBGE	38% (2013)	38%	40%	42%	46%	48%	50%
D3. Melhorar o ambiente de negócios	Índice de Confiança do empresário industrial (ICEI) Fonte: FIERN	37,0 (dez/2015)	40	45	50	55	60	65
	Nota do RN no Ranking de Gestão dos Estados Brasileiros Fonte: THE ECONOMIST	40 (2014)	44	50	52	56	60	75
D4. Elevar o padrão de qualidade de vida da população	IDHM Fonte: PNUD	0,684 (2010)	-	-	0,7	-	0,8	-

<sup>22</sup> Os indicadores, metas e projetos estratégicos apresentados neste quadro refletem a situação de setembro de 2016. Atualizações poderão ser realizadas ao longo da implementação do Plano.

ÁREA DE RESULTADOS: DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL									
OBJETIVO	INDICADOR	V0	METAS						
			2016	2018	2020	2025	2030	2035	
D5. Desconcentrar o desenvolvimento com inclusão social e produtiva visando a redução das desigualdades territoriais	% de participação dos 5 territórios menos favorecidos no PIB do Estado Fonte: Contas Regionais	12% (2013)	13,00%	14,00%	16,00%	18,00%	20,00%	22,00%	
D6. Gerar emprego pleno e produtivo	Taxa de desocupação (média anual) Fonte: IBGE/PNAD (Redução de 0,5% a cada período)	11,9% (2015)	11,40%	10,90%	10,40%	9,90%	9,40%	8,90%	
D7. Promover a sustentabilidade ambiental, priorizando a conservação e uso sustentável dos recursos naturais	% da Política de Meio Ambiente Estadual atualizada, instituída e regulamentada Fonte: IDEMA, IGARN, SEMARH	55%	75%	100%	-	-	-	-	
	% do Plano Estratégico Ambiental do Estado implementado Fonte: IDEMA, IGARN, SEMARH	60%	65%	80%	90%	100%	-	-	
	% do Sistema de Indicadores e índices ambientais para o RN implementado (Sugestão de acompanhar o número absoluto - hoje são 10 bacias) Fonte: IDEMA, IGARN, SEMARH	20%	30%	40%	60%	80%	90%	100%	
	% do Zoneamento Ecológico Econômico (ZEE) do RN implementado Fonte: IDEMA, IGARN, SEMARH	10%	10%	20%	30%	55%	80%	100%	

Fonte: Elaboração própria



## Implantação do Parque Tecnológico

O progresso técnico-tecnológico é um dos principais fatores de crescimento e desenvolvimento econômico no mundo. As empresas especializadas em produtos tecnológicos e inovação são as que mais prosperaram e geram empregos e novos negócios nos anos mais recentes. O Estado do RN obteve um financiamento do Banco Mundial que permite projetar e instalar um parque tecnológico, que será o indutor de uma nova realidade em C&T e pesquisa aplicada no RN com o desenvolvimento de novas tecnologias em prol do desenvolvimento econômico.

### OBJETIVO DO PROJETO

Estabelecer no RN um Parque Tecnológico que articule áreas estratégicas de desenvolvimento de empresas de base tecnológica no século XXI com foco na geração de emprego de alta qualificação e renda para o Estado.

### ÓRGÃOS ENVOLVIDOS

SEDEC, FAPERN, SEPLAN, UFRN, FIERN, CT GÁS-ER

### RESULTADOS ESPERADOS

- Instalação de empresas de base tecnológica
- Aumento na geração de empregos de alta qualificação
- Aumento do volume de produções científicas
- Aumento no número de patentes solicitadas

Figura 22: Projeto Estratégico Parque Tecnológico  
Fonte: Elaboração própria



## Ambiente de Negócios – Simplificação e Empresa na Hora

Usualmente, no Brasil e no RN se leva cerca de 6 meses para se abrir uma empresa. Tem havido avanços no país e programas como o Minas Fácil tem prazos da ordem de 8 a 10 dias para abertura de uma empresa. Entretanto, isso está ainda longe de padrões internacionais, como em Portugal, que no passado possuía prazo de 9 meses para abertura de empresa e agora é de 1h (uma hora). O projeto vai na direção do exemplo português.

### OBJETIVO DO PROJETO

Simplificar a relação de empresas com o Governo do Estado. Desenvolver um sistema onde uma empresa possa ser legalizada no RN em 8 dias em 2017.

### ÓRGÃOS ENVOLVIDOS

SEDEC, SET, IDEMA, CBMRN, SUVISA, JUCERN, Receita Federal, Prefeituras

### RESULTADOS ESPERADOS

- Redução no prazo da abertura de empresas para 8 dias
- Melhoria nos processos de emissão de licenciamento ambiental, AVCB e Alvará Sanitário
- Melhoria nos processos de relacionamento das empresas com o Governo
- Disponibilização de serviços online para empresas
- Implantação do Escritório do Empreendedor

Figura 23: Projeto Estratégico Ambiente de Negócios  
Fonte: Elaboração própria



## Turismo – Profissionalizar a Gestão dos Ativos do RN

O Turismo é um dos principais setores econômicos estratégicos do RN e de grande empregabilidade. Natal sempre esteve entre os principais destinos procurados. Em 2015 a Revista NatGeo Traveller elegeu o RN como um dos 20 destinos do mundo que deveriam ser visitados em 2016, o único destino brasileiro citado pela revista. O RN possui diversos ativos turísticos, tais como sítios arqueológicos pré-históricos, sítios geológicos pré-cambrianos, o maior cajueiro do mundo, a maior imagem católica do mundo, um histórico Forte, um espaço em recuperação da aviação.

### OBJETIVO DO PROJETO

Articular, promover e operar de modo profissional os ativos turísticos históricos, culturais, ambientais e religiosos.

### ÓRGÃOS ENVOLVIDOS

Governadoria, SETUR, SEDEC, DER, SEMARH, SEPLAN  
**Transversais: SPM**

### RESULTADOS ESPERADOS

- Estabelecimento da EMPROTUR(N) como a instituição principal da articulação, promoção e gestão dos ativos turísticos do Estado
- Criação de roteiros turísticos/gastronômicos feijão verde, queijo de coalho, carne de sol, camarão, frutas
- Criação de identidades únicas:
  - Natal capital mundial da gastronomia do Camarão
  - Capital brasileira dos esportes de vento
  - Ponto de esportes náuticos de vento
  - Estado líder em cicloturismo no Nordeste



## Selos e Regiões de Origem - Produção Sustentável

Historicamente, muitas regiões do planeta foram as originárias de determinado alimento de origem agrícola ou pecuária. Essas regiões acabaram criando selos de origem e regiões demarcadas nas quais determinadas práticas são asseguradas. Isso se tornou comum na produção de vinho e a ideia se expande para outros produtos. O RN possui alguns produtos cuja origem é incontestável, assim como de qualidade superior, notadamente o queijo de coalho e carne de sol (Seridó), o feijão verde, além do camarão e toda a cadeia de fruticultura.

### OBJETIVO DO PROJETO

Desenvolver e obter o reconhecimento internacional por meio da demarcação de regiões e criação de selos de produção sustentável.

### ÓRGÃOS ENVOLVIDOS

SAPE (vinculadas), SEARA, SEMARH (vinculadas), SEDEC, Sebrae. Transversais: SPM

### RESULTADOS ESPERADOS

• Selo de produção sustentável para os produtos do RN:

Feijão verde	Camarão	Piscicultura
Queijo coalho	Castanha de caju	Apicultura
Carne de sol	Farinha de mandioca	
Frutas	Caprino ovinocultura	

Figura 25: Projeto Estratégico Selos de Regiões e Origem  
Fonte: Elaboração própria



A atual situação na qual se encontram os vales úmidos, com a obstrução de rios, valas e canais, inviabilizam a utilização de vastas áreas de potencial agrícola e hídrico, notadamente os vales dos Rios Maxaranguape, Ceará Mirim, Pium, Apodi, Jundiá, entre outros. Com a realização de serviços de desobstrução, limpeza, desassoreamento dessas áreas, que permite retirar o excesso de água do solo fértil desses vales, o Estado terá um incremento de áreas potencialmente agricultáveis nesses vales, especialmente hortifrutigranjeiros.

### OBJETIVO DO PROJETO

Articular, promover e operar de modo profissional a Desobstrução e limpeza de rios e valas; desassoreamento e redução das atuais demandas hídricas para uso agrícola dos principais reservatórios e aquíferos do RN, priorizando o uso destas para fins de abastecimento humano.

### ÓRGÃOS ENVOLVIDOS

SAPE, SEMARH, IGARN, IDEMA e Prefeituras

### RESULTADOS ESPERADOS

Recuperação dos vales úmidos a serem potencialmente utilizados para fins agricultáveis, incluindo ações de desobstrução, limpeza e desassoreamento de vales dos rios: Punaú, Maxaranguape, Ceará Mirim, Curimataú, Jacu, Rio Doce, Jundiá, Traini, Piranhas-Açu, Apodi-Mossoró.

Figura 26: Projeto Estratégico recuperação Hidroagrícola dos Vales Úmidos  
Fonte: Elaboração própria





## Programa de Microcrédito do Empreendedor – PME

O debate sobre a pequena participação das operações de microcrédito no sistema financeiro brasileiro é recorrente. Os motivos principais do impedimento à maior participação do microcrédito no Sistema Financeiro Nacional (SFN) são as dificuldades operacionais para alcançar escala em um país como o Brasil, de dimensão continental. Também os altos custos para concessão de microcrédito por meio dos métodos tradicionais implicam a necessidade de fortes subsídios, o que explicaria a pouca presença dos bancos privados nesse segmento.

### OBJETIVO DO PROJETO

O programa tem como objetivo apoiar o empreendedorismo potiguar, fomentando a economia do Estado, dando apoio ao pequeno trabalhador, de forma que possa se estruturar e sair da informalidade.x

### ÓRGÃOS ENVOLVIDOS

SEDEC, AGN, SEPLAN, SETHAS

### RESULTADOS ESPERADOS

- R\$ 15 milhões por ano repassados aos empreendedores
- 6.000 contratos assinados por ano

Figura 27: Projeto Estratégico Programa Microcrédito  
Fonte: Elaboração própria



## Consolidação dos Eixos Integrados de Desenvolvimento

É fundamental para o Governo do Estado do Rio Grande do Norte a formulação de uma estratégia de longo prazo, baseada na construção e análise de cenários e tendências focalizados no estado do Rio Grande do Norte, desenvolvido através de processo participativo, que resulte em um Plano Estratégico de Consolidação dos Eixos Integrados de Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Norte, com definição de um plano de implementação traduzido em uma carteira de projetos estratégicos, adequadamente planejada e detalhada.

### OBJETIVO DO PROJETO

Integrar física e economicamente o Estado identificando e selecionando todos os eixos que favoreçam a inserção e melhor posicionamento do Rio Grande do Norte nas economias regional, nacional e mundial

### ÓRGÃOS ENVOLVIDOS

SEDEC, AGN, SEPLAN, SETHAS

### RESULTADOS ESPERADOS

- Plano Estratégico de Micrologística do Transporte de Cargas
- Plano Estratégico de Desenvolvimento Industrial (PDI)
- Plano Estratégico de Energia
- Plano Estratégico de Telecomunicações e Tecnologia da Informação
- Plano Estratégico de Capacitação do Capital Humano

Figura 28: Projeto Estratégico Eixos Integrados de Desenvolvimento  
Fonte: Elaboração própria

## 10.7 Indicadores e Projetos Estratégicos da Área de Resultados Infraestrutura<sup>23</sup>

Quadro 9: Indicadores Estratégicos da Infraestrutura

OBJETIVO		INDICADOR	VO	METAS					
				2016	2018	2020	2025	2030	2035
I1. Ampliar e melhorar a qualidade da malha rodoviária	% km construídos Fonte: DER	3000 km (100%)	5%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
	% km recuperados Fonte: DER	3000 km (100%)	20%	40%	40%	60%	60%	60%	60%
I2. Buscar a garantia de autossuficiência hídrica	% de rodovias com conceito "bom" ou "ótimo" no estado geral na Pesquisa CNT Obs. Crescimento de 2,1% ao ano	41,3% (2015)	45,50%	49,70%	53,90%	64,40%	74,90%	85,40%	
	Capacidade de Reservação (47 reservatórios)	4.411.787.259 m <sup>3</sup> (2015)	Aumentar 5%	Aumentar 10%	-	-	-	-	-
I3. Ampliar a infraestrutura de serviços para o turismo	Quantidade de postos de atendimento ao turista com pessoas capacitadas (bilingue e com curso de guia de turismo) Fonte: SETUR, EMPROTUR	1	-	3	4	-	-	-	-
	Polos turísticos com sinalização adequada	1 (Polo Costa das Dunas)	2	4	5	7	9	10	
I4. Ampliar a capacidade de escoamento e armazenamento da produção	% da carga portuária movimentada Fonte: COMPANHIA DO CAS DO RIO GRANDE DO NORTE – CODERN	19% (2014)	21%	25%	25%	30%	30%	30%	30%
	Índice de Atendimento Total de Água Fonte: SNIS/Ministério das Cidades	82,12% (2014)	84%	86%	88%	95%	100%	-	-
I5. Ampliar a infraestrutura de saneamento básico	Índice de Atendimento Total de Esgoto Fonte: SNIS/Ministério das Cidades	19,99% (2014)	20%	35%	45%	55%	65%	70%	
	% de residências com coleta domiciliar (resíduos sólidos) FONTE: IBGE	89,2%(2013)	90%	93%	96%	100%	-	-	-

<sup>23</sup> Os indicadores, metas e projetos estratégicos apresentados neste quadro refletem a situação de setembro de 2016. Atualizações poderão ser realizadas ao longo da implementação do Plano.

ÁREA DE RESULTADOS: INFRAESTRUTURA								
OBJETIVO	INDICADOR	V0	METAS					
			2016	2018	2020	2025	2030	2035
16. Ampliar e diversificar a matriz energética com foco em fontes renováveis	Produção de energia eólica no RN Fonte: ANEEL/CERNE	2,3 GW (2015)	-	-	4,7 GW	7,0 GW	12,1 GW	13,9 GW
	Produção de energia solar no RN Fonte: ANEEL (2015) e projetos Bioenergy, Braxenergy e Petrobras.	1 (2015)	-	-	122 MW	322MW	800MW	2000MW
17. Ampliar a capacidade instalada de comunicação (dados e voz)	Proporção de domicílios com posse de bens duráveis e acesso à internet Fonte: IBGE/PNAD	20,8% (2013)	22,00%	22,50%	23,00%	26,00%	29,00%	32,00%

Fonte: Elaboração própria

# INFRAESTRUTURA

Novas plataformas de infraestrutura e logística integradas aos ativos existentes para viabilizar o acesso a pessoas, mercados e serviços

Ampliar e melhorar a qualidade da malha rodoviária

Buscar a garantia de autossuficiência hídrica

Ampliar a infraestrutura de saneamento básico

Ampliar a infraestrutura de serviços para o turismo

Ampliar a capacidade de escoamento e armazenamento da produção

Ampliar a infraestrutura de saneamento básico

Ampliar e diversificar a matriz energética com foco em fontes renováveis

Ampliar a capacidade de instalação de comunicação (dados e voz)

O RN possui cerca de 3 mil km de estradas asfaltadas. É um dos estados do Brasil que tem todos municípios ligados por uma rodovia asfaltada e a maior parte dessas estradas tem largura e pavimento aquém do padrão necessário atual. A vida útil de uma estrada bem projetada e executada é da ordem de 30 anos

## Novo padrão RN de estradas, manutenção regular

### OBJETIVO DO PROJETO

Restauração e manutenção de todas rodovias do RN existentes, em ritmo de 100 km/ano para restauração e 500 km por ano de conservação regular, mantendo o novo padrão técnico definido pelo DER.

### ÓRGÃOS ENVOLVIDOS

DER, SIN, SEPLAN.

Transversais: IDEMA

### RESULTADOS ESPERADOS

- Restauração e manutenção de todas rodovias asfaltadas do RN
- Atualização do padrão rodoviário: largura de 7,0m, base de solo brita, espessura apropriada do pavimento

- 100% das estradas em estado Ótimo ou Bom de conservação
- Fim das operações “tapa-buraco”



A solução do problema hídrico do RN se dará em uma estratégia de múltiplas frentes (adutoras, barragens/açudes, captação de corpos de águas superficiais naturais, captação de poços nos aquíferos, dessalinização de água do mar, transposição do São Francisco, redução de desperdício, reuso e reciclagem de água), com gerenciamento dinâmico do estoque e uso de água do estado. Os projetos nesse campo se somam de modo a produzir uma alta segurança hídrica para o estado. A integração de subsistemas via adutoras é essencial para o gerenciamento dinâmico da água para fins humanos.

### OBJETIVO DO PROJETO

Integração do sistema hídrico estadual, através da disponibilização estratégica de estrutura hídrica para suporte no abastecimento de água para consumo humano. Interconexão de bacias hidrográficas por adutoras, de modo a utilizar as diversas fontes

### ÓRGÃOS ENVOLVIDOS

SEMARH, CAERN, IGARN, SEPLAN, SEPLAN, Ministério da Integração Nacional

Transversais: IDEMA

### RESULTADOS ESPERADOS

- Adutora Alto Oeste (Santa Cruz – Pau dos Ferros), cerca de 70 km
- Adutora Seridó (Armando Ribeiro – Caicó), cerca de 60 km
- Adutora Serra de Santana – Currais Novos, cerca de 40 km
- Adutora Baixo Açú, cerca de 60 km
- Ampliação Adutora Serra de Santana, cerca de 40 km

Figura 30: Projeto Estratégico Integração de Subsistemas de Adutoras  
Fonte: Elaboração própria

# INFRAESTRUTURA

Novas plataformas de infraestrutura e logística integradas aos ativos existentes para viabilizar o acesso a pessoas, mercados e serviços

Ampliar e melhorar a qualidade da malha rodoviária

Buscar a garantia de autossuficiência hídrica

Ampliar a infraestrutura de serviços para o turismo

Ampliar a capacidade de escoamento e armazenamento da produção

Ampliar a infraestrutura de saneamento básico

Ampliar e diversificar a matriz energética com foco em fontes renováveis

Ampliar a capacidade instalada de comunicação (dados e voz)

A solução do problema hídrico do RN se dará em uma estratégia de múltiplas frentes (adutoras, barragens/açudes, captação de corpos de águas superficiais naturais, captação de poços nos aquíferos, dessalinização de água do mar, transposição do São Francisco, redução de desperdício, reuso e reciclagem de água), com gerenciamento dinâmico do estoque e uso de água do estado. Os projetos nesse campo não se excluem, mas se somam de modo a produzir uma alta segurança hídrica para o estado.

## Ampliação do sistema de adutoras e aumento da segurança hídrica, considerando a preservação de mananciais e a recuperação de matas ciliares

### OBJETIVO DO PROJETO

Ampliação do sistema de adutoras aumentando a capacidade de gestão e segurança hídrica do RN. A ampliação e criação de condições para a gestão inclui:

- A – Estudos e planos para a gestão hídrica
- B – Ampliação física do sistema de adutoras

### ÓRGÃOS ENVOLVIDOS

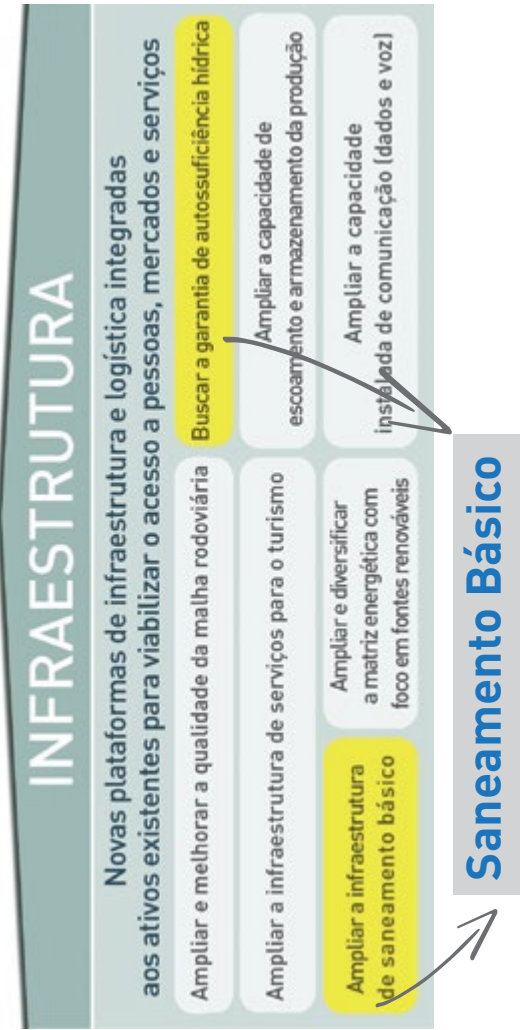
SEMARH, CAERN, IGARN, EMATER, SEPLAN, Ministério da Integração Nacional

Transversais: IDEMA

### RESULTADOS ESPERADOS

- Novo Plano Estadual de Recursos Hídricos, com Planos de Segurança Hídrica, Segurança de Barragens, e Diretores de Bacias e Aquíferos
- Ampliação do sistema de adutoras (cerca de 1.300 km a mais)

Figura 31: Projeto Estratégico Ampliação de Sistemas de Adutoras  
Fonte: Elaboração própria



O saneamento básico é ainda uma deficiência do estado e um dos principais elementos de saúde pública e desenvolvimento sustentável. A atuação integrada em fornecer água potável, tratar esgotos e adotar novas estratégias de reuso e reciclagem, gerenciar os resíduos sólidos (reduzir, reusar, reciclar, disposição final) colocam a perspectiva de se resolver em definitivo esse problema e dar as bases para o desenvolvimento sustentável ímpar das cidades do RN. Por seu turno, o avanço tecnológico tem propiciado tratamento de esgoto que permite reuso da água em outras aplicações e até mesmo reciclagem para consumo humano. O mesmo acontece com materiais sólidos.

## OBJETIVO DO PROJETO

Estabelecer em todos municípios do RN, principalmente, abastecimento de água potável, esgotamento sanitário, limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos, drenagem e manejo das águas pluviais urbanas, Saneamento Rural e ações de reuso econômico de esgoto tratado.

## ÓRGÃOS ENVOLVIDOS

Ministério das Cidades, Ministério da Integração Nacional, Ministério da Saúde, Ministério do Meio Ambiente, ANA, SEMARH, IGARN, CAERN, IDEMA, SESAP, SEPLAN

## RESULTADOS ESPERADOS

- 100% dos municípios do RN com abastecimento de água e rede de esgoto
- Aumento do reuso econômico de esgoto tratado
- Limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos em todos os municípios do RN
- Drenagem e manejo das águas pluviais urbanas em todos os municípios do RN
- Recuperação dos passivos ambientais

Figura 32: Projeto Estratégico Saneamento Básico  
Fonte: Elaboração própria



# INFRAESTRUTURA

Novas plataformas de infraestrutura e logística integradas aos ativos existentes para viabilizar o acesso a pessoas, mercados e serviços

Ampliar e melhorar a qualidade da malha rodoviária

Buscar a garantia de autossuficiência hídrica

Ampliar a infraestrutura de serviços para o turismo

Ampliar a capacidade de escoamento e armazenamento da produção

Ampliar a infraestrutura de saneamento básico

Ampliar e diversificar a matriz energética com foco em fontes renováveis

Ampliar a capacidade instalada de comunicação (dados e voz)

## Infovia e Redes WiFi

A Internet é a base da vida moderna e fator determinante do desenvolvimento econômico, social e cultural. O RN possui disparidades extremas, de conexões de altíssima qualidade na capital a sérias deficiências de conectividade no interior do estado. De indivíduos e empresas com padrão de Internet de primeiro mundo, a órgãos públicos de educação, saúde, segurança sem conectividade.

### OBJETIVO DO PROJETO

Estabelecer em todos municípios do RN:

- Conexão em fibra ótica à sede do município, principais escolas, Prefeitura
- Rede WiFi básica em região central do município e locais de interesse turístico

### ÓRGÃOS ENVOLVIDOS

SIN, SEPLAN, SEEC, SEDEC, SESAP, SEARH, SESED, DATANORTE

### RESULTADOS ESPERADOS

- Região Metropolitana de Natal, Região Litorânea e Interior conectadas por meio de fibra ótica
- Todas as escolas, postos de saúde, Delegacias, Batalhões da PM e CBM e prefeituras do RN atendidas por conexão em banda larga

Figura 33: Projeto Estratégico Infovia e Redes de Wi-fi  
Fonte: Elaboração própria



Apesar de ter um território vasto com ótimo potencial de geração de energia elétrica utilizando o vento, o Brasil ainda produz pouca energia a partir desta fonte, embora a exploração desta fonte energética renovável tenha crescido nos últimos anos. Atualmente, o Brasil produz cerca de 12,1 mil GWh, correspondendo a apenas 2% de participação na matriz elétrica nacional. São 167 parques eólicos em todo território nacional (dados de 2014).

**OBJETIVO DO PROJETO**

Incentivar a implantação de parques eólicos no Estado.

**ÓRGÃOS ENVOLVIDOS**

SEDEC, SEPLAN, SET

**RESULTADOS ESPERADOS**

- Cessão dos terrenos públicos com alta incidência de vento para a instalação de empresas
- Benefícios fiscais para compra de equipamentos
- Incentivos para produção de equipamentos e insumos no Estado do RN

Figura 34: Projeto Estratégico Incentivo à Instalação de Parques Eólicos  
Fonte: Elaboração própria

# INFRAESTRUTURA

Novas plataformas de infraestrutura e logística integradas aos ativos existentes para viabilizar o acesso a pessoas, mercados e serviços

Ampliar e melhorar a qualidade da malha rodoviária

Buscar a garantia de autossuficiência hídrica

Ampliar a infraestrutura de serviços para o turismo

Ampliar a capacidade de escoamento e armazenamento da produção

Ampliar a infraestrutura de saneamento básico

Ampliar e diversificar a matriz energética com foco em fontes renováveis

Ampliar a capacidade instalada de comunicação (dados e voz)

## Pró-Transporte

O turista que vem para Natal, ao visitar pontos turísticos da Zona Norte se depare com infraestrutura urbana aquém das belezas da região. Assim, o Pró-Transporte proporcionará a duplicação dos corredores viários, maior mobilidade de pedestres e valorização do transporte público, além de implantar novos abrigos de ônibus; novas ciclovia e padronizar passeios públicos.

### OBJETIVO DO PROJETO

Execução das obras do Pró-Transporte na Zona Norte de Natal.

### ÓRGÃOS ENVOLVIDOS

SIN, SEPLAN

### RESULTADOS ESPERADOS

- Criação de dois grandes eixos em pista dupla: Fronteiras e Moema Tinoco/Conselheiro Tristão
- Construção do Viaduto da Redinha, que dá acesso à Ponte Newton Navarro
- Implantação de corredores exclusivos de ônibus e de 108 novos abrigos de ônibus
- Criação de 11 quilômetros de ciclovia

Figura 35: Projeto Estratégico Pró-transporte  
Fonte: Elaboração própria

## 10.8 Indicadores e Projetos Estratégicos da Área de Resultados Rede Integrada de Serviços<sup>24</sup>

Quadro 10: Indicadores Estratégicos da Rede Integrada de Serviços

ÁREA DE RESULTADOS: REDE INTEGRADA DE SERVIÇOS									
OBJETIVO	INDICADOR	VO	METAS						
			2016	2018	2020	2025	2030	2035	
RS1. Promover um salto no nível educacional e cultural da população e na qualificação profissional	IDEB (Anos Iniciais) Fonte: INEP	3,9 (2013)	4,2	4,5	4,8	5,5	6,2	7	
	IDEB (Anos Finais) Fonte: INEP	3,1 (2013)	3,8	4,3	4,6	5,5	6,2	6,7	
	IDEB (Ensino Médio) Fonte: INEP	2,7 (2013)	3,2	4	4,4	5	5,5	6	
RS2. Reduzir índices de criminalidade e ampliar a sensação de segurança	Taxa de Analfabetismo da população de 15 anos ou mais Fonte: IBGE	19,8% (2013)	18%	16%	14%	10%	5%	0	
	Taxa de cobertura de pessoas com mais de 25 anos com ensino superior completo Fonte: IBGE	7,9	9,5	10	10,8	12,5	14,5	17	
	Nº de matrículas na educação profissional Fonte: SEEC	23.448	30.000	36.000	42.000	65.000	69.000	84.000	
	CVLI (Crimes Violentos, Letais e Intencionais) Fonte: ANUARIO DO FORUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA	50 (2014)	45	40	34	29	25	11	

<sup>24</sup> Os indicadores, metas e projetos estratégicos apresentados neste quadro refletem a situação de setembro de 2016. Atualizações poderão ser realizadas ao longo da implementação do Plano.

ÁREA DE RESULTADOS: REDE INTEGRADA DE SERVIÇOS									
OBJETIVO	INDICADOR	V0	METAS						
			2016	2018	2020	2025	2030	2035	
RS3. Ampliar o acesso e melhorar a qualidade (humanização) dos serviços de saúde	Taxa de mortalidade prematura (<70 anos) pelo conjunto das 4 principais DCNT (aparelho circulatório, câncer, diabetes e doenças respiratórias crônicas). (/100.000 habitantes) Fonte: SESAP	258,8	253,72	243,87	234,4	212,3	192,29	174,16	
	Cobertura populacional estimada pelas equipes de Atenção Básica Fonte: SESAP	84,05	86,28	86,28	86,36	86,91	87,99	89,27	
	Percentual de unidades hospitalares estaduais com Acolhimento com Classificação de Risco implantados Fonte: SESAP	20%	30%	50%	100%	100%	100%	100%	
	Proporção de Internações por condições sensíveis a Atenção Básica Fonte: SESAP	33,62	32,31	29,7	27,09	20,57	14,05	7,53	
	Proporção de serviços hospitalares c/contrato de metas firmado Fonte: SESAP	0	10	20	40	60	80	100	
RS4. Fortalecer mecanismos de inclusão dos segmentos vulneráveis, considerando a diversidade sexual, étnica, geracional e de gênero	IVS (Índice de Vulnerabilidade Social) Fonte: IPEA	0,349 (2010)	-	-	0,28	-	0,19	-	
	Taxa de ocupação das mulheres Fonte: PNAD	41,10	42,00	43,00	44,00	46,00	48,00	50,00	
RS5. Garantir a segurança alimentar e nutricional	Proporção de domicílios com insegurança alimentar Fonte: IBGE	32,5% (2013)	31%	28%	25%	22%	18%	15%	

ÁREA DE RESULTADOS: REDE INTEGRADA DE SERVIÇOS									
OBJETIVO	INDICADOR	VO	METAS						
			2016	2018	2020	2025	2030	2035	
RS6. Aumentar a expectativa de vida da população com qualidade	Esperança de vida ao nascer Fonte: IBGE	75 (2013)	75,4	75,8	76,3	76,9	77,8	80,5	
RS7. Reduzir a pobreza e eliminar a extrema pobreza	Percentual de indivíduos pobres Fonte: IPEA	23,5% (2014)	22%	21%	20%	16%	12%	8%	
	Percentual de indivíduos extremamente pobres Fonte: IPEA	7,73% (2014)	6%	5%	4%	2%	1%	0%	
RS8. Reduzir o déficit habitacional	Nº de famílias sem moradia digna Fonte: CEHAB <small>Obs. Inclui-se em Déficit Habitacional as habitações precárias; domicílios rústicos (sem paredes de alvenaria), domicílios improvisados (moradores nas ruas, barracos e viadutos); coabitação familiar forçada ou residente em um cômodo; ônus excessivo com o aluguel.</small>	120.000	110.400	98.400	86.400	60.000	30.000	0	

Fonte: Elaboração própria



Na trajetória da descentralização e regionalização dos serviços de saúde do SUS, passou-se da municipalização a regionalização. O cenário que se evidencia no país é de que a descentralização dos serviços de saúde para os municípios, chamada pelos estudiosos de “Municipalização Autárquica”, resultou em fragmentação e perda na qualidade dos serviços e da assistência. Ficou evidente a necessidade de uma instância intermediária entre Estados e Municípios, a região. A regionalização é, assim, a ideia de um nível de organização da saúde que agrupe municípios para atuação conjunta em saúde segundo algum critério apropriado.

### OBJETIVO DO PROJETO

Estabelecer articulações institucionais formais em nível regional para gestão compartilhada de serviços e ações de saúde (municípios e estado). Espera-se ter serviços de saúde organizados em redes regionalizadas, redes de atenção implantadas, regiões de saúde resolutivas.

### ÓRGÃOS ENVOLVIDOS

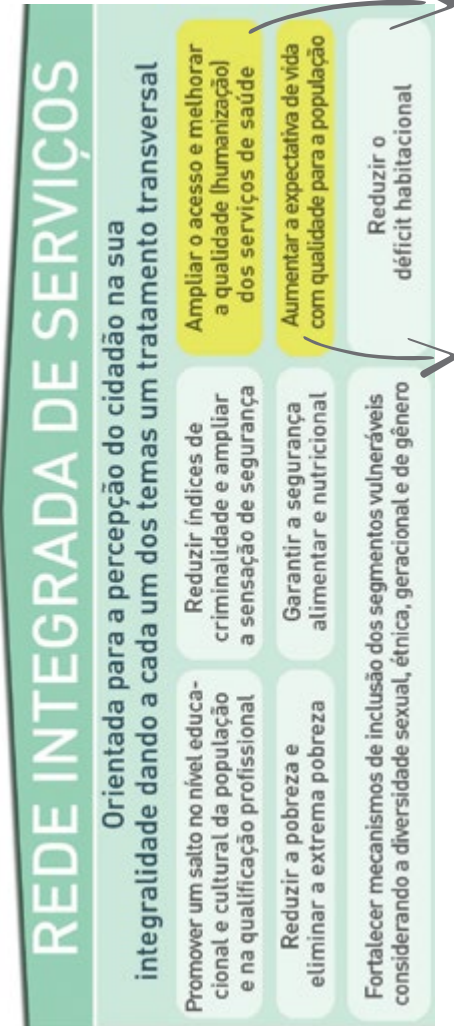
SESAP, SIN, SEPLAN

### RESULTADOS ESPERADOS

- Acolhimento com Classificação de Risco implantados em todos os hospitais
- Implantação das Policlínicas Regionais
- Reestruturação das Unidades de Referência
- Estruturação das redes regionais de apoio a diagnóstico laboratorial
- Implantação do transporte sanitário regional
- Implantação das redes de atenção
- Implantação do Sistema de Regulação

Figura 36: Projeto Estratégico Regionalização dos Serviços de Saúde  
Fonte: Elaboração própria

Para atender os novos desafios e paradigmas de uma saúde pública eficiente que alcance as demandas de saúde da população, a Secretaria de Estado da Saúde Pública identificou a necessidade de contemplar os fundamentos do sistema e principalmente de fortalecer o SUS do RN, através do redesenho de sua rede de serviços hospitalares de forma mais participativa, pragmática e real para que todos os atores que compõem a rede/sistema de acordo com sua esfera de responsabilidades (federal, estadual ou municipal), possam entender e principalmente agir em conformidade com as diretrizes planejadas tanto nos aspectos ideológicos e sociais, como institucional e financeiro.



## Redesenho da Rede Estadual de Serviços Hospitalares

### OBJETIVO DO PROJETO

Estruturar uma rede de serviços hospitalares, descentralizada e resolutive para atendimento às demandas dos usuários do Sistema Único de Saúde- SUS em âmbito regional, no nível de atenção de média e alta complexidade.

### ÓRGÃOS ENVOLVIDOS

SESAP, SIN, SEPLAN, CONTROL, PGE

### RESULTADOS ESPERADOS

- Operação de um novo Hospital de Alta Complexidade
- Adequação do Hospital Walfredo Gurgel para foco no atendimento a trauma
- Reestruturação de 8 hospitais regionais com contratação de metas relativas a nível de serviço

Figura 37: Projeto Estratégico do Redenhos da Rede de serviços Hospitalares  
Fonte: Elaboração própria





A mudança demográfica recente do Brasil e do RN coloca uma nova situação para a qual os serviços públicos não estão preparados – o envelhecimento da população. O RN já é o estado com maior expectativa de vida do Nordeste, em padrão similar ao Sul e Sudeste do país. Pelas estimativas do IBGE, em 2030 serão cerca de 300 mil cidadãos com idade maior ou igual a 70 anos. É preciso se preparar para isso desde já, seja para lidar com as demandas da senioridade, seja para orientar a população a uma conduta que leve a uma velhice saudável e com alta qualidade de vida.

### OBJETIVO DO PROJETO

Este projeto visa estabelecer no RN um conjunto de ações para lidar com o envelhecimento da população visando um envelhecimento ativo e saudável para uma geração que aponta para uma vida centenária, criando políticas de acolhimento de longa permanência.

### ÓRGÃOS ENVOLVIDOS

SESAP, SETHAS, SEPLAN, SEEC, SIN, SEJUC, SEEL, SESED, DER,

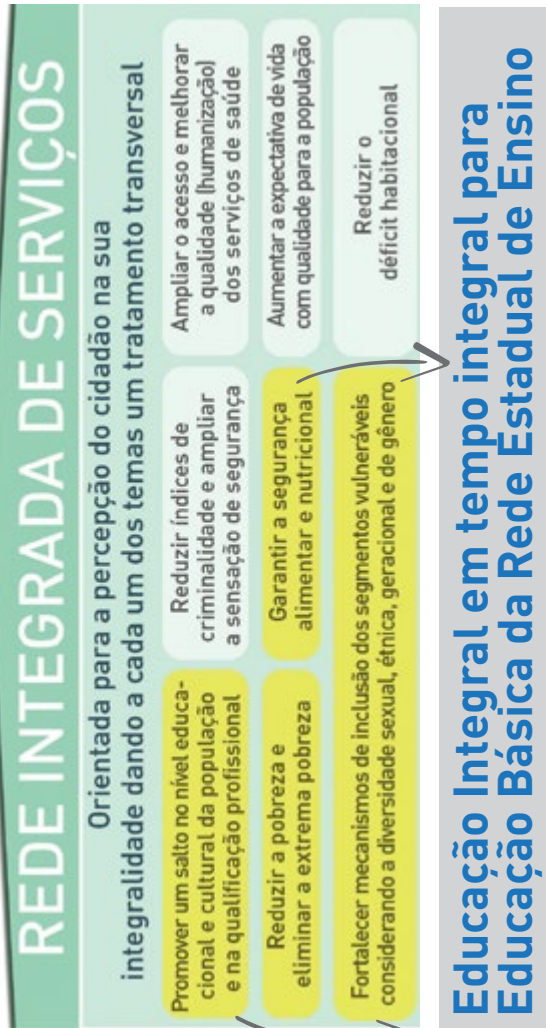
Transversais: SPM

### RESULTADOS ESPERADOS

- Ampliação da rede de acolhimento de idosos e do atendimento domiciliar
- Implantação de Polos de Academias em todos os municípios do RN
- Estruturação de um Centro para Tratamento do Câncer
- Capacitação de profissionais para lidar com a atenção ao idoso
- Ampliação e estruturação das equipes de atenção domiciliar

Figura 38: Projeto Estratégico RN Centenário  
Fonte: Elaboração própria

No atual contexto sócio educacional, em que se insere a educação, cabe aos entes federados arquitetar e consolidar o sistema educacional, traçando um projeto flexível, planejado, capaz de comportar dinâmica requerida pela sociedade em âmbito local, regional e nacional. Esse sistema almeja a melhoria das condições de acesso e permanência com êxito, a fim de possibilitar a equidade social e apropriação do conhecimento por todos os seus cidadãos. Visa, ainda, à qualidade da educação, valorização dos profissionais e desempenho satisfatório dos estudantes, especificamente, do estado Rio Grande do Norte através de ações estratégicas prioritárias e urgentes.



**OBJETIVO DO PROJETO**

Oferecer Educação Integral em tempo integral de forma a promover o desenvolvimento humano e social dos estudantes, por meio da ampliação da jornada escolar; da integração das áreas do conhecimento, dos saberes, das experiências; do acesso à ciência, à tecnologia e à cultura

**ÓRGÃOS ENVOLVIDOS**

SEEC, SIN, SEPLAN, SECRETARIAS DE ESTADO, MUNICÍPIOS, MEC, FNDE, SISTEMA "S", e IES  
**Transversais: SPM e SEJURN**

**RESULTADOS ESPERADOS**

- 50% das escolas da rede estadual atendidas com a educação integral
- Escolas adaptadas: bibliotecas, quadras, laboratório de informática, cozinha, etc.
- 25% das matrículas da rede estadual em tempo integral
- Queda na taxa de reprovação escolar para 10%
- Redução na taxa de abandono escolar para 5%
- Profissionais da educação com dedicação exclusiva

Figura 39: Projeto Estratégico Educação Integral  
 Fonte: Elaboração própria

Têm-se como evidências das mudanças estruturais, que configuram a dimensão econômica da globalização, os seguintes pontos: as transformações determinadas pela nova ordem econômica mundial, caracterizadas pelo ritmo vertiginoso com que ocorrem as substituições tecnológicas dos sistemas produtivos; a mundialização dos mercados; a nova ordem no padrão de relacionamento econômico entre as nações; o deslocamento da produção para outros mercados; a diversidade e multiplicação de produtos e de serviços; a tendência à conglomeração das empresas; a crescente quebra de barreiras comerciais entre as nações e a busca de eficiência e de competitividade industrial, por meio do uso intensivo de tecnologias de informação e de novas formas de gestão do trabalho.

## REDE INTEGRADA DE SERVIÇOS

Orientada para a percepção do cidadão na sua integralidade dando a cada um dos temas um tratamento transversal

Promover um salto no nível educacional e cultural da população e na qualificação profissional

Reduzir a pobreza e eliminar a extrema pobreza

Reduzir índices de criminalidade e ampliar a sensação de segurança

Garantir a segurança alimentar e nutricional

Ampliar o acesso e melhorar a qualidade (humanização) dos serviços de saúde

Aumentar a expectativa de vida com qualidade para a população

Fortalecer mecanismos de inclusão dos segmentos vulneráveis considerando a diversidade sexual, étnica, geracional e de gênero

Reduzir o déficit habitacional

### Educação Profissional

#### OBJETIVO DO PROJETO

Expandir a oferta de Educação Profissional como Política de Estado que atenda aos objetivos de uma educação básica de qualidade, comprometida com uma pedagogia para a emancipação dos trabalhadores.

#### ÓRGÃOS ENVOLVIDOS

SEEC, SIN, SEPLAN, IES, Sistema S

Transversais: SPM e SEJURN

#### RESULTADOS ESPERADOS

- Implantação de 60 escolas de Educação Profissional, com adequação física, mobiliário e equipamentos de laboratório
- 20 mil alunos atendidos pelo programa
- 2 mil alunos atendidos por meio do EJA (Educação de Jovens e Adultos)



## Projeto de Alfabetização e Letramento ao Longo da Vida – PROALV

Na história da alfabetização do Brasil, ainda persiste um grande número de crianças que conclui sua escolarização sem estarem completamente alfabetizadas. Dados da Avaliação Nacional da Alfabetização mostra que 22% das crianças brasileiras apresentam desempenho insuficiente na leitura e 12% na escrita. No Rio Grande do Norte esses dados mostram que os estudantes das turmas de 3º ano do ciclo de alfabetização estão com o desempenho insuficiente 35% em leitura e 46% em escrita. No que diz respeito ao analfabetismo entre jovens e adultos, o quadro também se revela preocupante, na medida em que ainda que a taxa de analfabetismo em nosso Estado ter caído 27,2% em uma década, passando de 25,4% em 2000 para 18,5% no ano passado, temos ainda 441.723 habitantes com 15 anos ou mais de idade que não sabem ler e escrever.

### OBJETIVO DO PROJETO

Ampliar os índices locais de alfabetismo, equiparando-os aos níveis nacionais, a partir da confluência de ações intersetoriais de promoção da leitura e da escrita em espaços escolares e não escolares, para pessoas de todas as idades .

### ÓRGÃOS ENVOLVIDOS

SEEC, Secretarias de Estado, Municípios, MEC, FNDE e IES.

Transversais: SPM e SEJURN

### RESULTADOS ESPERADOS

- 100% das escolas do Ensino Fundamental em todos os municípios
- 30% dos matriculandos inscritos no EJA
- Garantir o egresso de 80% dos alunos
- Redução da distorção idade/série
- Melhora do desempenho do RN na Avaliação Nacional da Alfabetização

Figura 41 : Projeto Estratégico Alfabetização e Letramento ao Longo da Vida  
Fonte: Elaboração própria



A redução da criminalidade será resultado de uma ação de Estado em múltiplas frentes articuladas, uma delas é a de Educação – uma Escola que atraia e mantenha os jovens nela, desenvolvendo-os de modo integral. Os projetos de Educação caminham nesse sentido, todavia é necessário que esses aconteçam articulados às prioridades de ações de segurança nas regiões mais críticas do estado em termos de criminalidade. Em Natal: Planalto, Guarapes, Nossa Senhora da Apresentação. Em Parnamirim: Passagem de Areia. Por seu turno, se a Escola pode e deve contribuir na segurança, isso precisa acontecer em um ambiente seguro. É preciso assegurar uma escola segura, especialmente nas regiões críticas atuais.

### OBJETIVO DO PROJETO

Este projeto visa estabelecer um relacionamento entre a SESED, SEEC e SEJURN de modo a integrar, aos projetos de Educação, uma visão adicional para redução dos fatores de vulnerabilidade juvenil, de exposição à violência letal e de cooptação pela criminalidade.

### ÓRGÃOS ENVOLVIDOS

SESED, SEEC, SIN, SEPLAN, SEEL, CBMRN, FJA

Transversais: SPM e SEJURN

- Redução da criminalidade entre jovens nas áreas de maior vulnerabilidade
- Aumentar o número de jovens com carteiras de identidade

### RESULTADOS ESPERADOS

- Aumentar a participação de outras unidades do governo em ações de Educação: CIPRED, CBM, Educação no Trânsito, PROERD
- Aumento da segurança em áreas prioritárias da Educação

Figura 42: Projeto Estratégico Articulação com a Carteira de Projetos de Educação  
Fonte: Elaboração própria



O sistema prisional brasileiro, e do RN em particular, tem apresentado características de uma condição degradante, de incapacidade de recuperar as pessoas (80% retornam), e de deficiências em manter os presos, com constantes fugas. O caso de Alcauz é exemplar nesse sentido. Em outra dimensão, têm surgido experiências internacionais e nacionais no campo da parceria público-privada no sistema prisional, com a concessão da construção e operação de presídios.

### OBJETIVO DO PROJETO

Este projeto visa estabelecer um projeto piloto de PPP no sistema prisional visando à concessão do projeto, construção e operação de um novo presídio.

### ÓRGÃOS ENVOLVIDOS

SEJUC, SESED, SIN, SEPLAN, CONTROL, PGE  
**Transversais: IDEMA**

### RESULTADOS ESPERADOS

- Criação de 2.000 novas vagas
- Redução no índice de fugas e rebeliões
- Redução da reincidência criminal por meio da ressocialização dos presos
- Melhoria da qualidade de vida da população carcerária
- Redução do déficit de vagas no sistema prisional

Figura 43: Projeto Estratégico Cogestão de Presídios  
 Fonte: Elaboração própria

# REDE INTEGRADA DE SERVIÇOS

Orientada para a percepção do cidadão na sua integralidade dando a cada um dos temas um tratamento transversal

Promover um salto no nível educacional e cultural da população e na qualificação profissional

Reduzir a pobreza e eliminar a extrema pobreza

Fortalecer mecanismos de inclusão dos segmentos vulneráveis considerando a diversidade sexual, étnica, geracional e de gênero

Reduzir índices de criminalidade e ampliar a sensação de segurança

Garantir a segurança alimentar e nutricional

Ampliar o acesso e melhorar a qualidade (humanização) dos serviços de saúde

Aumentar a expectativa de vida com qualidade para a população

Reduzir o déficit habitacional

## Integração de Ações para Redução de Risco e Vulnerabilidade Social de Adolescentes e Jovens

Os fatores de vulnerabilidade juvenil, seja os que vitimam os jovens pela violência, inclusive a violência letal, seja os de cooptação de uma parcela juvenil pelos agentes do crime organizado precisam ser enfrentadas combatidas por ações de apoio e suporte às famílias e de fortalecimento de vínculos sociais e comunitários.

Hoje existem muitos arranjos familiares que podem garantir as condições de proteção, afeto e segurança às crianças e adolescentes. Lares chefiados por mulheres e pais separados, não significam, necessariamente, que haja abandono ou negligência.

A maior incidência de violência contra a mulher, cerca de 70%, acontece dos 15 aos 24 anos de idade, assim como os homicídios contra jovens em geral.

### OBJETIVO DO PROJETO

Este projeto visa estabelecer um conjunto de ações na área sócio assistencial visando reduzir a quantidade de jovens em condição de risco e vulnerabilidade social

### ÓRGÃOS ENVOLVIDOS

SETHAS, SEJURN, SPM, SEJUC, SESED, SEPLAN, SEEC, FJA

Transversais: SPM, SEJURN e SEEL

### RESULTADOS ESPERADOS

- Redução da criminalidade em áreas de alta vulnerabilidade social
- Redução na quantidade de jovens fora da escola, desempregados e em conflito com a lei
- Redução do uso abusivo de drogas e na distorção idade-série

- Redução no número de jovens gestantes e mães e aumento no número de mães com acesso a creches
- Criação de Centros de Arte e Cultura, de Referência em Alcool e Drogas, e de Esportes e Lazer

Figura 44: Projeto Estratégico Integração de Ações para redução de riscos a jovens e adolescentes  
Fonte: Elaboração própria



As delegacias e os batalhões (PM e CBM) do RN são hoje um ambiente de baixa qualidade, o que afeta o trabalho dos policiais e outros profissionais de segurança, impede um adequado tratamento aos crimes menores, e afeta negativamente o cidadão vítima de crimes, o qual após ser vítima da violência passa por nova situação negativa na delegacia.

## Unidades de Segurança Pública Cidadãs – Novo Padrão de Unidades do RN para PMRN, PCRN, CBMRN e ITEP

### OBJETIVO DO PROJETO

Este projeto visa estabelecer um novo padrão estético, arquitetônico, funcional, estrutural para uma nova imagem da gestão integrada da Segurança Pública (PMRN, PCRN, CBMRN e ITEP) do RN, por meio das Unidades Cidadãs

### ÓRGÃOS ENVOLVIDOS

SESED, PCRN, CBMRN, PMRN, ITEP, SIN, SEPLAN  
 Transversais: IDEMA

<p><b>RESULTADOS ESPERADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria nas estruturas e nos equipamentos dos órgãos de Segurança Pública</li> <li>• Implantação de Unidades Móveis de Segurança Pública (contêineres)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução no volume de demandas reprimidas (não atendidas) pelo CBM e PM</li> <li>• Melhoria no tempo resposta a ocorrências pela PC e PM</li> </ul>
--	---

Figura 45: Projeto Estratégico Unidades de Segurança Cidadã  
 Fonte: Elaboração própria





## Moradia Cidadã

### OBJETIVO DO PROJETO

Diminuir o déficit habitacional quantitativo e qualitativo da população de baixa renda e em comunidades vulneráveis, por meio da provisão, reforma e melhoria de Unidades Habitacionais.

### RESULTADOS ESPERADOS

Construção, reforma e melhoria de moradias para população de baixa renda em áreas de risco, para as comunidades indígenas e quilombolas, por meio do diagnóstico da realidade habitacional dessas comunidades, considerando suas particularidades histórico-culturais.

O déficit habitacional no RN é de cerca de 120 mil moradias. Do déficit habitacional do estado, 80% inclui famílias com até cinco salários mínimos de renda. Entre as famílias com renda de até R\$ 1.600, o déficit é de 80 mil casas.

Não se pratica política habitacional no Rio Grande do Norte, de forma estratégica, estruturada e de combate ao déficit habitacional nem existe recursos voltados especificamente para uma política de habitação.

### ÓRGÃOS ENVOLVIDOS

SETHAS, SEPLAN, SIN, SEARA, CAERN, IDEMA, CBM

## 10.9 Indicadores e Projetos Estratégicos da Área de Resultados Governança Pública<sup>25</sup>

Quadro 11: Indicadores Estratégicos da Governança Pública

ÁREA DE RESULTADOS: GOVERNANÇA PÚBLICA									
OBJETIVO	INDICADOR	V0	METAS						
			2016	2018	2020	2025	2030	2035	
GP1. Promover o equilíbrio fiscal	Percentual de cumprimento dos indicadores vinculados à Secretaria do Tesouro Nacional (STN)	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
GP2. Adotar a gestão estratégica de informações	% da política de TI do Estado do RN implementada	0	50%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
GP3. Fortalecer a governança colaborativa, regulatória e transparente	% de Conselhos Estaduais estruturados e ativos	0	50%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Nota do "Escala Brasil Transparente" Fonte: CGU	8,19 (2015)	8,5	10	10	10	10	10	10
GP4. Modernizar a administração pública	% de cursos de capacitação da Escola de Governo em áreas vinculadas ao Mapa Estratégico	0	50%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	% de órgãos com contrato de gestão firmados e em execução	0	50%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração Própria

<sup>25</sup> Os indicadores, metas e projetos estratégicos apresentados neste quadro refletem a situação de setembro de 2016. Atualizações poderão ser realizadas ao longo da implementação do Plano.

# GOVERNANÇA PÚBLICA

Capacidade de governar com a sociedade de forma transparente, inovadora, participativa e amplamente

interativa com base nas tecnologias emergentes, destacando a relevância do servidor público, visando a geração de valor para o cidadão

Promover o equilíbrio fiscal

Fortalecer a governança colaborativa, regulatória e transparente

Adotar a gestão estratégica de informações

Modernizar a administração pública

## Inovação na Gestão Pública

Aumentar a capacidade de governança do Estado constitui um dos desafios centrais da modernização da gestão pública particularmente no que diz respeito à forma de administração do chamado “núcleo estratégico”, responsável pela definição das leis e políticas públicas, e das “atividades exclusivas de Estado”, caracterizadas pelo exercício do poder de legislar e tributar, fiscalizando, regulamentando e transferindo recursos.

### OBJETIVO DO PROJETO

Fortalecer a capacidade de governar com a sociedade de forma transparente, participativa e amplamente interativa com base nas tecnologias emergentes, destacando a relevância do servidor público, visando a geração de valor para o cidadão.

### ÓRGÃOS ENVOLVIDOS

Todas Administração Pública Estadual

### RESULTADOS ESPERADOS

- Sistemas Integrados de Gestão: pessoal, orçamento, compras, etc.
- Criação de Unidade de Gestora de Conselhos para fortalecer a governança colaborativa
- Política de Gestão de Pessoas alinhada com o GoveRNança Inovadora
- Cumprimentos dos indicadores da STN: Limite de Pessoal, Dívida, Superávit

Figura 47: Projeto Estratégico Inovação na Gestão Pública  
Fonte: Elaboração própria

# GOVERNANÇA PÚBLICA

Capacidade de governar com a sociedade de forma transparente, inovadora, participativa e amplamente interativa com base nas tecnologias emergentes, destacando a relevância do servidor público, visando a geração de valor para o cidadão

Promover o equilíbrio fiscal

Fortalecer a governança colaborativa, regulatória e transparente

Adotar a gestão estratégica de informações

Modernizar a administração pública

## Inovação na Gestão Pública

### ETAPAS

- Melhorar a qualidade do gasto nas compras governamentais;
- Auditoria permanente da folha de pagamento;
- Modernização da área fiscal;

- Realização da reforma previdenciária;
- Fazer a gestão dos ativos.

# GOVERNANÇA PÚBLICA

Capacidade de governar com a sociedade de forma transparente, inovadora, participativa e amplamente interativa com base nas tecnologias emergentes, destacando a relevância do servidor público, visando a geração de valor para o cidadão

Promover o equilíbrio fiscal

Fortalecer a governança colaborativa, regulatória e transparente

Adotar a gestão estratégica de informações

Modernizar a administração pública

## Inovação na Gestão Pública

### ETAPAS

- Implantação das UAC's para gestão da transparência;
- Revisão do fluxo de recebimento de questionamentos e elaboração de respostas;

- Fortalecimento da Governança Social: unidade gestora dos conselhos

# GOVERNANÇA PÚBLICA

Capacidade de governar com a sociedade de forma transparente, inovadora, participativa e amplamente interativa com base nas tecnologias emergentes, destacando a relevância do servidor público, visando a geração de valor para o cidadão

Promover o equilíbrio fiscal

Fortalecer a governança colaborativa, regulatória e transparente

Adotar a gestão estratégica de informações

Modernizar a administração pública

## Inovação na Gestão Pública

### ETAPAS

- Elaboração da política de TI;
- Sistemas Integrados.

# GOVERNANÇA PÚBLICA

Capacidade de governar com a sociedade de forma transparente, inovadora, participativa e amplamente interativa com base nas tecnologias emergentes, destacando a relevância do servidor público, visando a geração de valor para o cidadão

Promover o equilíbrio fiscal

Fortalecer a governança colaborativa, regulatória e transparente

Adotar a gestão estratégica de informações

Modernizar a administração pública

## Inovação na Gestão Pública

### ETAPAS

- Adequar a estrutura à estratégia;
- Implantar a nova estrutura física;
- Pactuar, assinar, monitorar e avaliar os contratos de gestão;
- Promover a Revisão de Processos;
- Redefinir a nova política de Gestão de Pessoas alinhada ao Projeto GoveRNança Inovadora.

Figura 49: Projeto Estratégico Inovação na Gestão Pública – Etapas (continuação)  
Fonte: Elaboração própria

## 10.10 Modelo de Governança do Plano Estratégico

### 10.10.1 Sobre a Governança

É um termo do momento largamente disseminados nos campos da gestão pública e de empresas. Neste último, é comum o termo governança referir-se à Governança Corporativa que está relacionado à seguinte questão: no interesse de quem (de qual parte interessada) a empresa é gerida? Esta pergunta possui dois importantes pressupostos. Primeiro, de que a empresa deve ser gerida prioritariamente no interesse do dono (os detentores de direitos de propriedade, que pode ser um único dono ou milhares de acionistas). É claro que há outros interesses em jogo, de outras partes interessadas, tais como clientes, colaboradores, fornecedores, comunidades, meio ambiente natural etc., que também merecem atenção. Mas o principal interesse em jogo é o do dono: obter retorno sobre seu capital investido, por meio do lucro. O segundo pressuposto é de que a relação do dono (denominado “principal”) e seus funcionários executivos (denominados “agentes”) está sujeita a certos “problemas de agência”, situação na qual os agentes atuam em detrimento dos interesses do principal, buscando colocar em primeiro plano seus interesses próprios ou deixando-se capturar por interesses de terceiros.

Logo, a governança corporativa preocupa-se em constituir instâncias (conselhos, por exemplo) e instrumentos (de planejamento, monitoramento e avaliação) no sentido de estabelecer o devido direcionamento e controle estratégico da empresa, certificando-se de que seu corpo executivo a gere prioritariamente em benefício dos interesses de seus proprietários. O conceito de governança corporativa pode ser facilmente transposto para o contexto da gestão pública, considerando-se que o principal (o “dono”) é o cidadão e os agentes econômicos detentores de direitos (não de propriedade, mas direitos civis, sociais, políticos) e beneficiários das políticas públicas, e os agentes são os agentes públicos em geral (servidores e seus prepostos a serviço da administração pública). Para uma visão abrangente sobre o conceito, veja-se Fontes Filho (2003).

Já Governança Pública, que tem sido proclamada como um novo paradigma, distinto da nova gestão pública e da administração pública burocrática ortodoxa é um conceito que se aplica em novos tempos e contextos, marcados pelo pluralismo, complexidade, ambiguidade e fragmentação, diferentemente dos contextos da velha administração pública (o nascimento e apogeu do estado do bem-estar social desenvolvimentista) e da nova gestão pública (a onda neoliberal dos anos 80 e 90). Propõe escopos mais amplos, colocando-se numa perspectiva mais abrangente de governo e sociedade, diferentemente dos enfoques estatal da administração pública ortodoxa e intraorganizacional da nova gestão pública (com ênfase em eficiência e controle). Desta forma o TCU destaca que “a boa governança pública tem como propósitos conquistar e preservar a confiança da sociedade, por meio de conjunto eficiente de mecanismos, a fim de assegurar que as ações executadas estejam sempre alinhadas ao interesse público (TCU, 2014)”. Pode ser definida como o processo de **geração de valor público** a partir da **melhoria do desempenho** dos agentes envolvidos, por meio de definição de metas e iniciativas, mecanismos de monitoramento e avaliação, incentivo, transparência e responsabilização; de determinadas **capacidades e qualidades institucionais**: domínio de competências, prontidão para atuar, capacidade de atuação na escala do problema e modelos de gestão e jurídico-institucional; e, da **colaboração** entre agentes públicos e privados na construção de agendas estratégicas e na coprodução de serviços, políticas e bens públicos.

Dessa forma, nenhum destes elementos podem ser pensados de forma isolada. Governança Pública é capacidade de governo; é governar em rede de forma colaborativa; é governar orientado

para resultados; todos estes elementos juntos para gerar valor público sustentável. Fortalecer a capacidade de governo e governar em rede não fazem sentido se não estiverem a serviço de resultados e da geração de valor público, que, por sua vez, não ocorrem de forma fortuita, mas demandam o desenvolvimento de capacidades e relacionamentos interinstitucionais.

### **10.10.2 Sobre o Modelo de Governança de um Plano**

É a expressão do processo decisório pragmático e estruturado que estimule a cooperação dos diversos atores envolvidos, com vistas ao alcance dos objetivos (Metas e Projetos) do Plano visando a criação de valor público. Como um modelo de governança colaborativa deverá se pautar pelos seguintes requisitos:

- ✓ Foco nas expectativas das partes interessadas, em especial dos beneficiários (interesses, expectativas, visões, valores e demandas).
- ✓ Orientação para resultados: direcionamento estratégico para os valores públicos e privados a serem gerados e apropriados. Como isto se traduz em resultados sob a forma de objetivos estratégicos, medidos por indicadores, valorados por meio de metas e implementados por uma carteira de projetos em bases contratuais (contratos de gestão)? Quem são os sujeitos da avaliação? Estas questões demandam um claro direcionamento estratégico e, num segundo plano, alinhado com este direcionamento estratégico, o estabelecimento de parcerias, documentos de pactuação programáticos (com indicadores e metas pertinentes de geração de valor). Estas questões também demandam a formulação de uma sistemática que defina os objetos a serem monitorados/avaliados, períodos, atores envolvidos, questões metodológicas (de coleta, tratamento, disseminação de dados e informações), e promoção e uso das informações de Monitoramento & Avaliação (M&A).
- ✓ Gestão baseada em parcerias e relação contratual/de pactuação entre “principais” e “agentes”: Quem são os “principais”, ou instâncias responsáveis pela implementação do Plano? Qual é o melhor arranjo jurídico-institucional para que o “principal” desempenhe seu papel com efetividade? Como se estabelece a relação com os “agentes”? Estas questões sugerem um desenho institucional que assegure o poder deliberativo e de controle (para estabelecer o direcionamento e o M&A) em uma instância representativa das partes interessadas predominantes (de forma plural), uma instância executiva capaz de operar com celeridade a gestão (baseada em resultados com ampla autonomia operacional) com os agentes (públicos, privados e da sociedade).
- ✓ Interação, transparência e solução de conflitos: como promover a integração sistêmica dos diversos atores envolvidos? Como promover a transparência na gestão do Plano?

### **10.10.3 Sobre o Modelo de Governança do Plano RN 2035**

O modelo proposto, concebido a partir dos referenciais analíticos da governança corporativa, é orientado para analisar os mecanismos e instâncias de direcionamento estratégico e controle que devem assegurar a devida apropriação do valor gerado por quem de direito e da governança pública voltado para a análise das capacidades e qualidades institucionais, da capacidade colaborativa/relacional e do desempenho do processo de geração de valor público. Busca uma compreensão abrangente sobre a natureza do objeto/plano, a definição dos atores envolvidos, suas visões,

interesses, expectativas, demandas e a definição do valor público a ser gerado: o que será entregue para quem, buscando gerar que tipo de impacto. A figura a seguir ilustra a abordagem proposta:

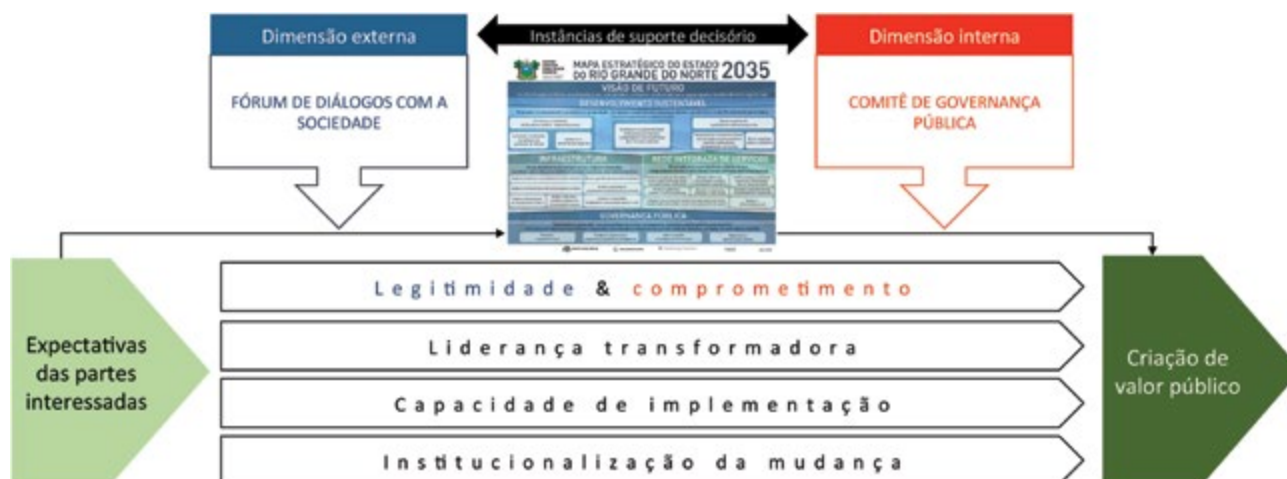


Figura 50: Modelo de Governança do Plano  
Fonte: Elaboração própria

O processo parte do conjunto de expectativas das partes interessadas expresso no Plano visando a criação de valor público. Portanto o Modelo de Governança é a cadeia de valor que representa o processo decisório, envolvendo os diversos atores, arranjos institucionais e requisitos/premissas fundamentais para o alcance dos objetivos esperados.

São propostas duas instâncias de suporte ao processo decisório:

- ✓ Na dimensão externa, um **Fórum de Diálogos com a Sociedade**, instância de interlocução com atores que representam as perspectivas das diversas partes interessadas (empresariado, academia, governos locais, outros poderes, organizações da sociedade etc.) visando promover o debate sobre desafios enfrentados ou a enfrentar durante a implementação do plano, proposição de recomendações de redirecionamento estratégico e prestação de contas. As sessões, com periodicidade a ser definida, conduzidas pelo Governador do Estado e coordenadas pela SEPLAN e GAC, são organizadas por Áreas de Resultados (Desenvolvimento Sustentável, Infraestrutura, Rede Integrada de Serviços e Governança Pública). Podem ser realizadas na capital do Estado ou de forma regionalizada contando sempre com o suporte de tecnologias de informação e mídias sociais para a divulgação dos resultados. Além das sessões ordinárias, o Fórum poderá ser convocado para tratar de temas emergenciais, onde um determinado desafio é colocado sob a forma de um problema (por exemplo: como lidar com a necessidade de aumento da cobertura de um determinado serviço público num contexto de crise fiscal?) que será debatido e propostas soluções de forma participativa.
- ✓ Na dimensão interna, um **Comitê de Governança Pública**, instância de gestão estratégica do Plano sob a liderança do Governador do Estado, coordenação da SEPLAN e GAC<sup>26</sup> e participação de Secretários e Dirigentes de Órgãos e Entidades visando o acompanhamento dos avanços do Plano e compromissos pactuados nos contratos de gestão e a adoção de medidas de redirecionamento necessárias. As atividades do Comitê serão apoiadas pelo Escritório Central que tem por função garantir um fluxo prioritário de recursos e uma metodologia diferenciada de acompanhamento e monitoramento dos contratos de gestão, de modo a ampliar as chances de sucesso dos mesmos. Esta equipe tem como foco de seu

26 Secretaria do Planejamento e das Finanças e Gabinete Civil, respectivamente.

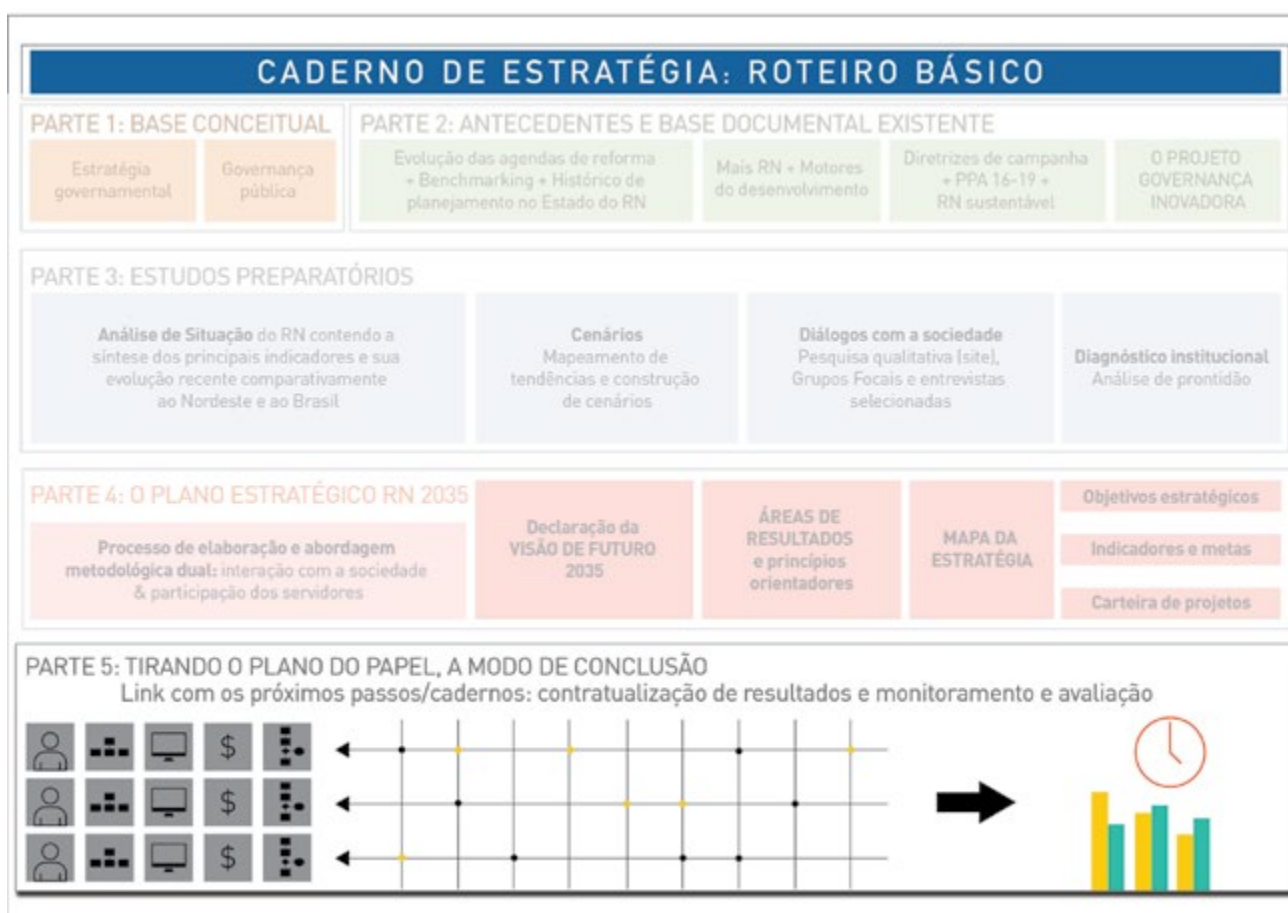


trabalho contribuir para a melhor execução dos contratos de gestão, a partir da produção de informações de qualidade que permitam uma melhor tomada de decisão por parte da alta liderança do Estado. É importante ressaltar que o Escritório não realiza a atividade de gerenciamento dos contratos, função normalmente atribuída a gerentes alocados nos órgãos da estrutura do Estado. Estes gerentes, que acumulam a função com suas demais atribuições rotineiras, são responsáveis pelo gerenciamento dos contratos, a partir da metodologia elaborada. Embora a macro condução e gestão da estratégia devam ser de responsabilidade da SEPLAN, sua execução depende de todos os órgãos e entidades do governo. Assim, é de fundamental importância que tais órgãos estejam também preparados para trabalhar com as metodologias de gestão estratégica definidas permitindo um maior grau de execução de suas ações e, ainda, uma melhor comunicação entre os setores de governo. Desta forma, sugere-se que cada órgão e entidade do Estado conte com uma equipe interna dedicada a apoiar a gestão estratégica, em um trabalho conjunto com o Escritório Central de Projetos. Embora esta equipe seja formalmente subordinada e vinculada aos órgãos finalísticos de governo, sua atuação deve ser coordenada funcionalmente pela SEPLAN, de forma a garantir a aderência metodológica de seus trabalhos. Estes Escritórios funcionam, portanto, como uma pequena réplica da estrutura do Escritório Central e são denominados de Escritórios Setoriais.

Por fim, o modelo tem como requisitos/premissas fundamentais as seguintes:

- ✓ Em linha com a concepção adotada na formulação do Plano é fundamental que o modelo se oriente para: (i) a busca da **legitimidade** e confiança por meio de um amplo processo interativo de diálogos com atores externos que representem de fato as diversas perspectivas em jogo; e, (ii) a busca do **comprometimento**, por meio de um processo de gestão da estratégia participativo, envolvendo a alta liderança e servidores públicos.
- ✓ Fortalecer o papel da **liderança**, essencialmente relacional, na medida em que o alcance dos objetivos expressos no Plano assume cada vez mais um caráter horizontal, extrapolando os limites das unidades governamentais e, até mesmo, o limite dos governos exigindo esforços de articulação com outros governos, com o setor privado, o terceiro setor e outros. A velha liderança baseada no comando e controle não é mais suficiente. O desafio a ser enfrentado pelo líder contemporâneo passa a ser de duas naturezas: mobilizar suas equipes e articular com outras equipes (e lideranças) para o alcance de objetivos.
- ✓ Em que pese o importante passo dado com a elaboração do Plano isto não é suficiente para assegurar a efetividade de sua **implementação**. Cada vez mais o debate contemporâneo no campo da gestão destaca a necessidade de fortalecer as capacidades institucionais para a implementação da estratégia. Se antes o problema era a falta de planejamento, hoje o problema é o de tirar o plano do papel dando consequência aos resultados previstos. Significa alcançar um padrão superior de desenvolvimento para o Estado a partir da melhoria de indicadores de desempenho, da realização da carteira prioritária de projetos.
- ✓ É fundamental **institucionalizar** o processo de transformação em curso evitando riscos de descontinuidade. A sustentabilidade de um projeto de longo prazo pressupõe a adoção de inovações visando promover os ajustes necessários em função de mudanças de contexto, mas sobretudo pressupõe fortalecer a interação com a sociedade. Quanto mais o cidadão percebe e reconhece o valor público criado, maior é a confiança e, por conseguinte, maior é a chance de tornar irreversível o processo de transformação em curso.

# PARTE V. TIRANDO O PLANO DO PAPEL, A MODO DE CONCLUSÃO



A parte V é composta por um capítulo (capítulo 11), que trata do desafio de tirar o plano do papel destacando a necessidade de fortalecer a capacidade de implementação com base em novos instrumentos que serão objeto dos volumes subsequentes desta Série de Cadernos.

# 11 Tirando o Plano do Papel

À modo de conclusão, é importante que o Governo do Estado do Rio Grande do Norte compreenda que, em que pese o importante passo dado com a construção da agenda estratégica de desenvolvimento, esta etapa não é suficiente para assegurar a efetividade de sua implementação. Cada vez mais o debate contemporâneo no campo da gestão destaca a necessidade de fortalecer as capacidades institucionais para a implementação da estratégia. Se antes o problema era a falta de planejamento, hoje o problema é o de tirar o plano do papel dando consequência aos resultados previstos. Significa alcançar um padrão superior de desenvolvimento para o Estado a partir da melhoria de indicadores de desempenho, da realização da carteira prioritária de projetos e do aumento da percepção por parte do cidadão destas melhorias.

A abordagem adotada até o momento está em linha com os temas considerados de fronteira no campo da governança pública: processo de construção baseado em diálogo permanente com a sociedade, envolvimento e desenvolvimento do quadro de servidores do Estado, transparência e prestação de contas, adoção de inovação gerencial e fortalecimento da cultura de resultados, dentre outros.

Concluindo, duas recomendações são necessárias, visando garantir o avanço sustentável do Projeto:

A primeira delas está relacionada à necessidade de concluir as etapas programadas, mas ainda visando assegurar a consistência do modelo estratégico e condições para a sua implementação. Neste sentido é fundamental estabelecer os arranjos institucionais para a gestão da estratégia e de mecanismos de monitoramento e avaliação (sala de situação, escritórios de projetos etc.) e a contratualização de resultados de forma a assegurar o alinhamento estratégico e responsabilização de dirigentes e equipes com os resultados previstos.

A segunda, relacionada ao desafio de fazer com que a iniciativa, mais do que um projeto de governo evolua para um projeto de estado e seja, de fato, apropriado pela sociedade de forma a assegurar a efetiva institucionalização das transformações pretendidas.

# 12 ANEXO – Relação dos componentes do Grupo Técnico

GRUPO TÉCNICO	
NOME	ÓRGÃO
Adonias Vidal de Medeiros Júnior	UERN
Adriano Almeida Rodrigues	SET
Adson Kepler Monteiro Maia	PCRN
Alexandre Pinto Varella	CONTROL
Alice Cachina França Barros	GAC
Américo Maia	SEPLAN
Ana Célia Silva Santos de Albuquerque	IGARN
Ana Cláudia Costa Pinto da Silva	SAPE
Ana Neuma Teixeira de Lima	SEJUC
André Gustavo de Moraes Vespaziano Borges	PM
Andrea dos Santos Lima	SESAP
Anna Cláudia dos Santos Nobre	SEPLAN
Antônia Diana Góis	ASSECOM
Antônia Geane Costa Bezerra	SPM
Antônio Américo Brito	EMGERN
Ariamélia Bandeira Cruz Feitosa	EMATER
Arlindo do Nascimento	SEARA
Arnóbio Medeiros Neto	CEHAB
Arthur Dyego F. Maia de Melo	FAPERN
Breno Carvalho Roos	SEPLAN
Breno Gomes Franco F. Lopes	EMPROTUR
Carla Cristina Dutra Barbosa	SETUR
Carlos Alberto Dantas da Silva	SEPLAN
Carlos Eduardo Artioli Russo	ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
Carlos Eduardo Filgueira Bezerra	JUCERN
Carlos Sergio Bezerra de Melo	DATANORTE
Claudette C. de Castilho Brandão	ARSEP

**GRUPO TÉCNICO**

<b>NOME</b>	<b>ÓRGÃO</b>
Daniel Francisco Espíndola Junior	SESED
Danielle Noberto Queiroz	SEDEC
Denise Maria Bezerra Figueiredo	CBM
Djahy Ferreira de Lima	AGN
Edson Apolônio da Costa Neto	SESED
Elainy Maria de Holanda Araújo de Lima	SEARH
Eliane Bezerra da Silva	IDIARN
Elisângela Costa Bezerra	SPM
Elizete Lisboa Dantas	FAPERN
Emanuel Nazareno Fraga	EMPROTUR
Eribaldo Cabral de Vasconcelos	SAPE
Ezequias Viana de Moura	EMPARN
Fabio Mamedes Teixeira da Silva	DATANORTE
Fátima Raquel Rosado Moraes	UERN
Fernanda Gomes Sant'Anna Meira e Sá	EMGERN
Fernando Bezerra Cabral Júnior	SEMARH
Fernando Rodrigues Varela	AGN
Flavio Henrique dos Santos Lima	CBM
Francinésia Brito de Lucena Azevedo	DETRAN
Francisco Canindé de França	SEEL
Francisco Reginário Gomes da Silva	PCRN
Frederico Farias de Almeida	SETHAS
Gilcilene M. de Moura	CEHAB
Giovanni Magnus Bezerra de Souza	CEASA
Giuseppe Rosado Diógenes Paiva	ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
Gláucia Regina Luz Xavier da Costa	IGARN
Gustavo Luís Dantas Guimarães	PM
Hideljudes Macêdo Paulino	SAPE
Hildemar Peixoto de Vasconcelos	CEASA
Hiramisis Paiva de Paula	IDEMA
Ieda Maria Melo Cortez	SIN
Iericê Duarte Cabral	IFESP
Inamar Alves da Silva	ASSECOM
Ítalo André Freitas de Oliveira	PGE
Ivanira R. Machado Figueiredo	FJA
Ivonete Bezerra da Costa	SEARH
Jane Cristina Guedes da Costa Nascimento	SESAP
Jéssica Moraes de Moura	SEPLAN
João Aprígio de Azevedo Neto	FUNDAC
João Batista de Souza Júnior	ITEP
João Batista P. da Silva	CEHAB
João Maria Rodrigues Soares	SEARA
João Pessoa	SEEL
José Elielson Lázaro da Silva	SEEL
José Epifânio Ferreira Fontes	SAPE
José Luciano Araújo de Lacerda	SEPLAN

**GRUPO TÉCNICO**

<b>NOME</b>	<b>ÓRGÃO</b>
José Paulino Filho	IFESP
José Pereira Neto	SEEC
Josildo Lourenço dos Santos	CAERN
Juliana Cristina de Oliveira Bastos	SEJUC
Juliana Moura Nogueira	SEJUC
Juliana Pires Barbosa	SIN
Julianne Dantas Bezerra de Faria	SETHAS
Julio Carlos de Oliveira Neto	SEARH
Kalhil Pereira França Thurner	MINISTÉRIO PÚBLICO
Karina Pessoa Nogueira	DETRAN
Kelly Regina da F. L. Araújo	DEI
Lady Kyane S. R. Felix da Cunha	SIN
Laísa Mendes Fonseca	SEEC
Lenira Maria Fonseca Albuquerque	CONTROL
Liana de Araújo e Silva	IFESP
Liane Moreno de Moura	JUCERN
Liliana Brasil Pinto Maia	CGE
Luanna Nathaly Barbosa da Silva	SETHAS
Lucélio Wallison da Silva	IPEM
Lúcia Helena Costa de Gois	FAPERN
Luciano Oliveira de Faria	GAC
Luiz Rodrigues de Sousa Junior	DEI
Maira Leiliane Oliveira Almeida	SETHAS
Márcia Egina Câmara Dantas Freire	SEMARH
Marcos José Brandão Guimarães	ITEP
Maria Bethânia Moraes de Melo	SEJUC/PROCON
Maria das Graças Rocha de Medeiros	ARSEP
Maria de Fátima Medeiros Marques	SETUR
Maria de Lourdes Bezerra Santos de Medeiros	CEASA
Maria do Carmo Filgueira	PGE
Maria do Céu Barbalho da Cruz	CEASA
Maria Goretti D. Gurgel Barros	ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
Maria Lucicléia Cavalcante	SIN
Marília Coutinho de Melo	SIN
Marise Magaly Queiroz Rocha	TCE
Marise Pinheiro Teixeira	IPERN
Marjorie Lopes Bezerra	CGE
Max Antônio de Medeiros Bezerra	IPERN
Micheline Gomes de Lira Machado	JUCERN
Nalba Maria Holanda de Abreu	SEARH/EGOV
Nathalie Medeiros de Azevedo	SETHAS
Naylza Carvalho Batista	SETHAS
Neuza Barreto Bezerra	SAPE
Nicodemus Ferreira da Silva	DER
Omar R. de Medeiros Sobrinho	SIN
Otomar Lopes Cardoso Junior	SEDEC--

GRUPO TÉCNICO	
NOME	ÓRGÃO
Raquel Bandeira Cruz Feitosa	EMATER
Regina Lúcia Emiliano Pinheiro	SEJURN
Rita de Cássia de Andrade Silva	SEJURN
Sayonara Pereira de Oliveira	SET
Selma Maria de Medeiros Batista	SEARH/EGOV
Shirley Magnólia Baumgartner C. de Oliveira	EMPROTUR
Solange Araújo Portela	SETUR
Stefânia Mangabeira S. de Araújo	DER
Sylvana Maria de Carvalho Guerra	IDEMA
Thaís Benigno Ciarline Martins	SEMARH
Thiago Alexandre do Nascimento	IPEM
Thiago Lopes de Souza Araújo	SETUR
Vilma Félix da Silva Araújo	CAERN
Wanderléa Costa W. C. Gomes	SEARH
Washington Carlos de Lima	FUNDAC
Wilson Maciel Chacon Neto	EMPARN
Wilton Alves Pequeno	MINISTÉRIO PÚBLICO

# 13 Referências Bibliográficas

Cardoso Jr., José Celso & Garcia, Ronaldo Coutinho. 2014. Planejamento Estratégico Governamental em Contexto Democrático: Lições da América Latina. Brasília ENAP. Cadernos EIAAP

Fontes Filho, Joaquim Rubens. 2003. Estruturas de propriedade, governança corporativa e estratégia empresarial. Enanpad.

James Giacomoni e José Luiz Pagnussat. Brasília, ENAP

Lemos, Carolina S. 2006. Acordos de resultados e termos de parceria: instrumentos inovadores para o fortalecimento da governança em Minas Gerais. XI Congresso del CLAD

MARINI, C. MARTINS, H. 2014. Todos por Pernambuco em tempos de governança: conquistas e desafios. Recife, 2014. Secretaria de Planejamento e Gestão do Governo do Estado de Pernambuco.

Marini, Caio. Martins, Humberto & Mota, João Paulo. 2011. A fronteira da governança: precedentes e fatores essenciais para a inovação sustentável. XVI Congresso Internacional do CLAD Asunción, nov. 2011.

Marini, Caio. Martins, Humberto. Vilhena, Renata. Governança em Ação v. 6, Publix, 2015. cap. 3.

Martins, Humberto Falcão & Marini, Caio. 2014. Governança Pública Contemporânea – Uma Tentativa de Dissecação Conceitual. Revista do Tribunal de Contas da União Ano 46 Número 130. Maio/Agosto de 2014.

Martins, Humberto Falcão & Marini, Caio. 2010. Um guia de Governança para Resultados na Administração Pública Editora Publix Conhecimento 2010 (versões em português e espanhol)

Nobre, Anna Cláudia. Lemos, Carolina. Afonso, Afonso e Miranda, Renata. 2016. A importância da pesquisa com a sociedade para a elaboração da agenda estratégica do Estado do Rio Grande do Norte. IX Congresso do CONSAD, Brasília, junho de 2016.

Nogueira, Gustavo. Marini, Caio. Vilhena, Renata & Lemos, Carolina. 2016. RN 2035: Uma nova Governança Inovadora para o Desenvolvimento do Estado. IX Congresso do CONSAD, Brasília, junho de 2016.



Pares, Ariel & Valle Beatrice. 2006 A retomada do planejamento Governamental no Brasil e seus desafios. In Planejamento e Orçamento governamental. Coletânea – Volume 1. Organizadores: PUBLIX, BDMG, GOVERNO DE MINAS. Do Choque de Gestão à gestão para a cidadania: 10 anos de desenvolvimento em Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

TCU Tribunal de Contas da União. Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.



**GOVERNO DO ESTADO  
DO RIO GRANDE DO NORTE**

Secretaria do Planejamento  
e das Finanças - SEPLAN



PROJETO RN SUSTENTÁVEL



GRUPO BANCO MUNDIAL





**GOVERNO DO ESTADO  
DO RIO GRANDE DO NORTE**

Secretaria do Planejamento  
e das Finanças - SEPLAN



PROJETO RN SUSTENTÁVEL



GRUPO BANCO MUNDIAL

**PUBLIX**  
SINCRONIZANDO EMPRESAS