

2022 - 2025

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO GOIÁS PARCERIAS

2^a REVISÃO

Nosso time

DIRETOR-PRESIDENTE

DIEGO DE OLIVEIRA SOARES

DIRETOR VICE-PRESIDENTE

LUIZ ERNESTO RODOVALHO VILELA

CHEFIA DE GABINETE

EDSON CORREIA DA SILVA

DIRETORA FINANCEIRA

DANILO GOMES AVELINO DE ALENCAR ARRAES

DIRETOR ADMINISTRATIVO

MAXUÊLO BRAZ DE PAULA

DIRETOR TÉCNICO

HEITOR DIAS CAMARGO

2^a revisão - março de 2024

ADAPTAÇÃO AO PROJETO, DIAGRAMAÇÃO
E DESIGN GRÁFICO

JÉSSICA REGES DE MELO
ANA MANUELA ARANTES

Sumário

1.	Identidade Institucional	3
1.1	O que é a Goiás Parcerias?	4
1.2	Quais são as formas de atuação da Goiás Parcerias?	4
1.3	Estrutura Organizacional	5
2.	Histórico das Parcerias Público-Privadas	6
2.1	Bases Legais	8
3.	Gestão Estratégica	8
3.1	Metodologia	9
3.2	Matriz SWOT	11
3.3	Mapa e Objetivos Estratégicos	17
3.4	Metas e Indicadores	18
	Considerações Finais	23
	Referências Bibliográficas	24

1. Identidade Institucional

A Companhia de Investimentos e Parcerias do Estado de Goiás - Goiás Parcerias - tem em sua essência o fortalecimento do Estado de Goiás na atuação, estruturação e viabilização de parcerias com o setor privado que possam aumentar a efetividade da administração Estadual por meio do Programa de Parcerias Público-Privadas.

[...] Por último, PPPs e concessões devem otimizar os recursos fiscais disponíveis no longo prazo. Concessões integram todos os custos do ciclo de vida dos ativos em uma só iniciativa. Ou seja, quando um projeto é lançado, todos os custos, inclusive de manutenção e operação, já devem ter sido identificados e projetados por toda a duração do contrato. Isso permite a assimilação de impactos fiscais de longo prazo, e não somente, como no caso de obras públicas tradicionais, dos custos da construção. Ou seja, as concessões e PPPs podem fortalecer a capacidade de planejamento fiscal e consequentemente permitir decisões que otimizam a disponibilidade de recursos públicos ao longo dos ciclos econômicos [...]. (ROSA, 2019).

NOSSA MISSÃO

Estruturar projetos de parcerias para desestatização de ativos, com qualidade técnica e confiabilidade.

NOSSA VISÃO

Transformar o Estado de Goiás em um Estado modelo na gestão de ativos públicos desestatizados até 2025.

NOSSOS VALORES

- Foco no cidadão - obrigação do estado.
- Ética - ter uma conduta honesta, íntegra e de honradez.
- Transparência - propiciar amplo acesso a informação para garantir sua disponibilização, autenticidade e integridade.
- Eficiência - fazer bem as tarefas, administrar os custos e reduzir perdas.
- Credibilidade - fruto do trabalho executado.
- Sustentabilidade - pensar as futuras gerações.
- Orientação para resultados - atuar em parceria com nossos clientes fornecendo soluções em desestatização com excelência, respeito ao meio ambiente e melhor relação custo benefício, transformando ideias em negócios. Ter um objetivo claro, estabelecer planejamento, ser organizado e ter persistência para atingir metas.

1. 1 O que é Goiás Parcerias?

A Companhia de Investimento e Parcerias do Estado de Goiás – Goiás Parcerias é uma sociedade de economia mista, de capital fechado, que tem como objetivo colaborar, apoiar e viabilizar a implementação do Programa de Parcerias Público-Privadas (PPPs) e outras parcerias de interesse do desenvolvimento econômico e social de Goiás.

Também visa disponibilizar bens, equipamentos e utilidades para a Administração estadual, mediante pagamento de adequada contrapartida financeira; gerir os ativos patrimoniais a ela transferidos pelo Estado ou por entidades da Administração indireta, ou que tenham sido adquiridos a qualquer título.

Sua criação foi autorizada pela Lei Estadual n. 14.910 de 11 de agosto de 2004 e alterações posteriores e está vinculada à Secretaria de Estado da Indústria, Comércio e Serviços de Goiás.

1. 2 Quais são as formas de atuação da Goiás Parcerias?

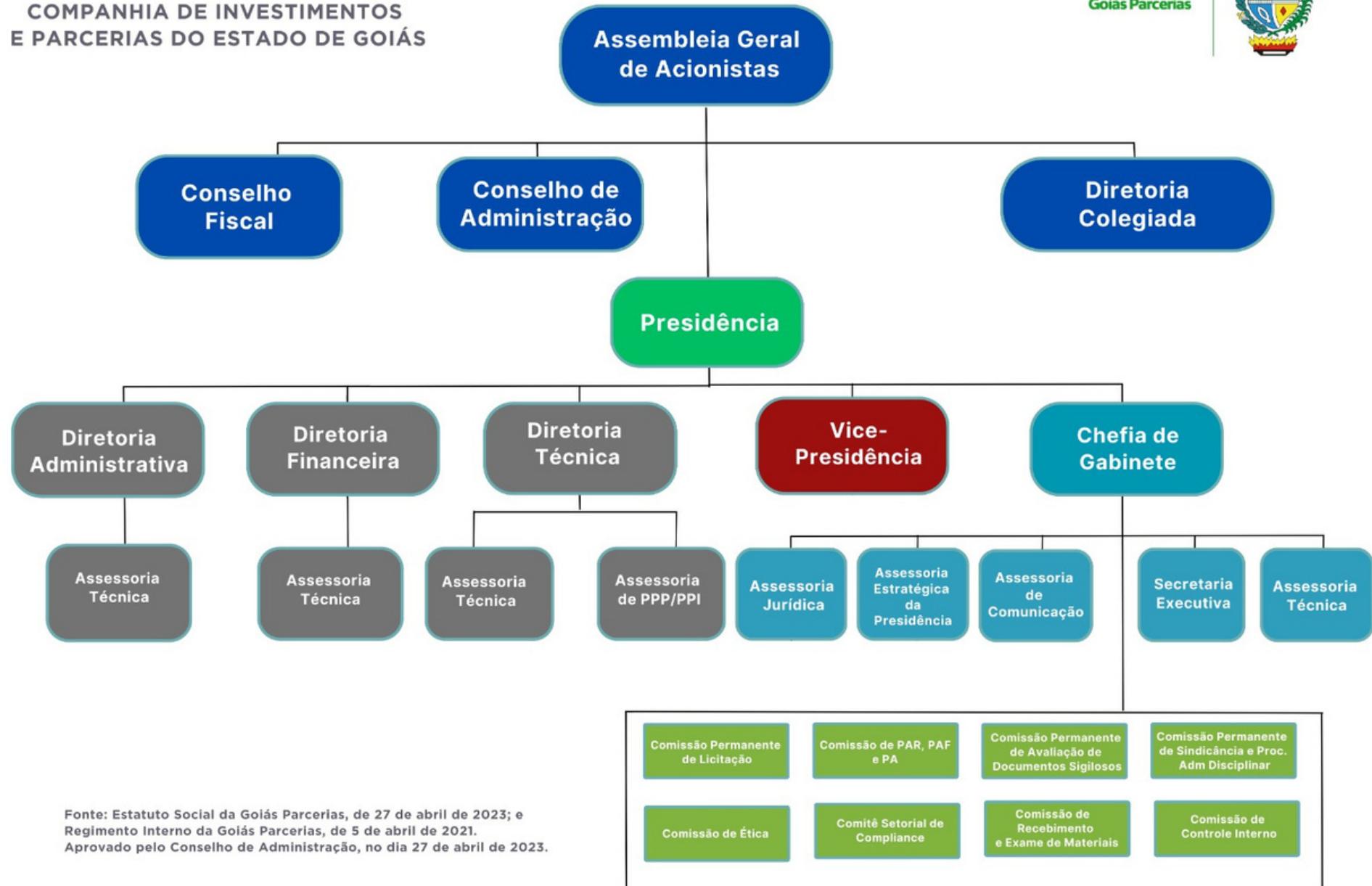
Para a consecução de seus objetivos, a Companhia de Investimentos e Parcerias do Estado de Goiás – Goiás Parcerias pode celebrar, de forma isolada ou em conjunto com a Administração direta e indireta do Estado:

- As concessões de serviços públicos, concessões comuns e de direito real de uso;
- A instituição de Parcerias Público-Privadas;
- A locação ou promessa de locação, arrendamento, cessão de uso ou outra modalidade onerosa, de instalações e equipamentos ou outros bens integrantes de seu patrimônio;
- A aquisição de instalações e equipamentos, bem como a sua construção ou reforma, pelo regime de empreitada, para pagamento a prazo, que terá início após a conclusão das obras, observada a legislação pertinente;
- A participação acionária no capital de outras empresas controladas por entes públicos ou privados;
- A contratação de empréstimos e emissão de títulos, garantias reais, fidejussórias e contratação de seguros;
- Explorar, gravar e alienar onerosamente os bens integrantes de seu patrimônio e participar do capital de outras empresas controladas por ente público ou privado;
- A celebração de convênios e acordos com órgãos e entidades da administração pública direta ou indireta do Estado de Goiás, da União e dos demais entes federativos.

1. 3 Estrutura Organizacional

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
COMPANHIA DE INVESTIMENTOS
E PARCERIAS DO ESTADO DE GOIÁS

Goiás Parcerias



Fonte: Estatuto Social da Goiás Parcerias, de 27 de abril de 2023; e
Regimento Interno da Goiás Parcerias, de 5 de abril de 2021.
Aprovado pelo Conselho de Administração, no dia 27 de abril de 2023.

2. Histórico das Parcerias Público-Privadas

O Brasil é um país que se destaca por um conjunto de fatores. Fatores geográficos, pela sua enorme dimensão e extensão fronteiriças com outras nações. Fatores demográficos, tendo em vista uma população absoluta de aproximadamente 213.317.639 habitantes, com as mais diversas características culturais e sociais, tornando ainda mais complexa a relação do poder público com a sociedade.



Como um País que se destaca pelo alto crescimento populacional em um longa extensão territorial, o Estado encontra cada vez mais dificuldade e complexidade na prestação do serviço estatal. Essa situação gera a necessidade da dinamização e modernização das atividades e prestações de serviços.

Nesse ponto, encontramos um debate notório e polêmico polarizando-se naqueles que defendem um Estado forte e mais interventor e aqueles que defendem uma maior descentralização do Estado e livre atuação de agentes privados (PÉRICO E REBELATTO, 2005).

Essa dicotomia se mostra clara quando fazemos um paralelo entre dois distintos pensamentos (SUNDFELD, 2005):

- O pensamento da sociedade pós 1a Guerra Mundial, que acreditava que o Estado não só era detentor do interesse geral da sociedade, como atuação na segurança pública e prestações administrativas básicas, mas deveria também a máquina pública garantir: a atuação empresarial, hospitalar e educacional partindo do próprio Estado, devendo o mesmo fazer os investimentos necessários para prestação dos serviços públicos e sociais.

- O pensamento da sociedade na década de 90, que viveu o início da Reforma do Estado, que diminuiu substancialmente seu tamanho, apesar de não renunciar a realização dos objetivos que até então vinham sendo galgados.

Essa diminuição do Estado se materializa de diversas formas, como o estímulo ao Terceiro Setor, flexibilização de monopólios na prestação do serviço público e privatização de grandes empresas federais e consequentemente estaduais, assim como processos legislativos de regulamentação e implementação do programa de parcerias público-privadas.

A primeira lei a ser editada sobre o tema foi a do Estado de Minas Gerais, em seguida pelo Estado de São Paulo (lei n. 14.868 de 2003 e n. 11688 de 2004, respectivamente). Na esfera federal, temos a lei federal 11.079 de 30 de dezembro de 2004, conhecida como a Lei de PPP, inspirada na fórmula inglesa das Private Finance Initiative (PFI).

Essa lei introduziu no Brasil duas novas modalidades de contratação pública (BINENBOJM, 2005): concessões patrocinadas e as concessões administrativas:

- Concessão patrocinada é uma delegação de serviços públicos ou obras públicas quando envolver, somada a tarifa cobrada do usuário, uma contraprestação do ente público concedente. Caso a contraprestação da administração ultrapasse 70% do valor da remuneração do parceiro privado, existirá a necessidade de autorização legislativa específica. Se aplica subsidiariamente às normas da lei 8789/95 (basicamente os serviços definidos pelo art. 175 da Constituição Federal).
- Concessão administrativa ocorre quando a própria Administração Pública é a usuária do serviço. Por exemplo: o parceiro privado constrói um hospital ou um presídio e a Administração Pública é sua usuária indireta, pois os pacientes ou os presos são usuários diretos. Pode ser objeto tanto os serviços públicos ou funções públicas (demais serviços que se encontram fora do art. 175 da Constituição Federal).

Importante destacar que quando fala-se de PPP's, duas condições básicas costumam orbitar o tema:

- a prestação de um serviço que pode durar entre 5 e 35 anos;
- um contrato com valor superior a R\$ 20 milhões.

Logo, diante das reformas adotadas pelo Brasil na busca de maior efetividade na prestação do serviço público, as PPP's buscam no setor privado a competitividade, dinamismo e efetividade na concessão de serviços em setores hoje carentes de investimento público.

2.1 Bases Legais

As leis que orbitam as PPP's são:

- Lei Federal nº 8.666 de 21 de junho de 1993.
- Lei Federal nº 8987 de 14 de fevereiro de 1995.
- Lei Federal nº 11.079 de 30 de setembro de 2004.

Base legal no Estado de Goiás:

No âmbito estadual, as PPP's são regidas pela lei estadual nº 14.910 de 2004 assim como as federais supracitadas.

Atuação da Goiás Parcerias:

A Goiás Parcerias tem como objetivo ampliar, implantar, melhorar e reformar a gestão de tais atividades e serviços públicos, trazendo mais benefício e vantagem tanto para o poder público quanto à sociedade. Buscando colaboração entre os agentes públicos e privados, a Goiás Parcerias assessorá projetos voltados à:

- Energia renovável
- Mobilidade urbana
- Mobilidade interestadual
- Parques Estaduais Ecológicos
- Resíduos sólidos e saneamento básico
- Terminais rodoviários
- Complexo de entretenimento
- Fomento à cultura
- Cicloturismo
- Desmobilização de ativos estaduais.

3. Gestão Estratégica

Ao definir uma gestão estratégica, é almejado um novo alcance aos objetivos estabelecidos pela gestão da Companhia, com o estabelecimento de diretrizes estratégicas, ações sistemáticas em todas as áreas, gerir e avaliar toda a organização.

O Planejamento Estratégico é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à organização e sua evolução esperada.

Procura-se antecipar o futuro da Companhia, em relação ao longo prazo, orientado pelo o que deve ser executado e de que maneira deve ser executado, para o sucesso da organização.

A partir daí, com o Planejamento Estratégico da Goiás Parcerias 2022-2025, espera-se o zelo pelo patrimônio público por meio de auditorias, inspeções e atividades correcionais, e a indução da participação cidadã na interação entre sociedade e governo, por meio da transparência, ouvidoria pública e controle social.

3.1 Metodologia

Para o Planejamento Estratégico da Goiás Parcerias serão usados dois métodos: a análise SWOT e a Gestão à Vista de Indicadores de Desempenho.

A matriz SWOT é uma ferramenta utilizada para análise geral do ambiente da organização. Sua sigla vem das palavras em inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats que significam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

A aplicação desta metodologia gera análises tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo da organização. Para o ambiente interno são levantadas as forças e as fraquezas da organização, enquanto em relação aos fatores externos são levantadas as oportunidades e as ameaças.

A constatação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças proporciona resultados de uma análise combinada, na qual as condições internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente de negócios da empresa (YANAZE, 2007).

As informações levantadas precisam ser esclarecidas e organizadas de modo a orientar o futuro da Companhia e auxiliar no direcionamento do que precisa ser priorizado no momento.

Com a visão do cenário organizacional levantada pela SWOT, a Companhia poderá aprofundar sua gestão com o uso da

Gestão à Vista de Indicadores de Desempenho, um instrumento que busca incrementar a gestão estratégica.

Segundo Mello (1998), os principais objetivos da gestão visual são:

- a) Oferecer informações acessíveis e simples, capaz de facilitar o trabalho diário, aumentando o desejo de se trabalhar com maior qualidade.
- b) Aumentar o conhecimento de informações para o maior número de pessoas possível.
- c) Reforçar a autonomia dos funcionários, no sentido de enriquecer os relacionamentos e não de enfraquecê-los.
- d) Fazer com que o compartilhamento das informações passe a ser uma questão de cultura da empresa. (MELLO, p.20, 1998).

Ainda de acordo com Mello (1998), a documentação visual transforma o local de trabalho em "um campo de conhecimento, tornando público o conhecimento que anteriormente era pessoal (apenas da gerência) ou centralizado (das gerências para a supervisão)".

Para compor os quadros de Gestão à Vista, espera-se também a medição de desempenho. Segundo Cupello (1994), o desempenho organizacional é resultado de quatro conjuntos de causas: foco nos clientes, melhoria contínua, envolvimento dos fornecedores e empowerment dos empregados.

Com a intenção de que a Gestão à Vista funcione estrategicamente na Goiás Parcerias, foi definido mapa e objetivos estratégicos, de acordo com a missão e visão da

Companhia e quatro pilares: projetos, sociedade, processos internos e aprendizado.

Portanto, a partir da missão e visão da entidade, a primeira perspectiva abordada, projetos, é a atividade fim da entidade, o assessoramento de alta qualidade em projetos de PPP's, que proporcionará à perspectiva sociedade. Esta vista tradicionalmente como o "cliente", para quem será apresentado os benefícios pela atuação da companhia, promovendo melhorias nos mais diversos setores e serviços que possam estar carentes.

E como alicerces do mapa estratégico temos o refinamento dos atos e processos internos, resultando nos Procedimentos Operacionais Padrões (POP's), tendo toda a atuação fortalecida pela base, que é o aprendizado contínuo de todos os empregados da Companhia, em matérias fundamentais para o bom desenvolvimento das atividades da Goiás Parcerias.

Com o mapa e os objetivos estratégicos, também será possível à Companhia a elaboração de metas e indicadores de desempenho para a apresentação dos quadros de Gestão à Vista.

Martins e Costa Neto (1998, p.305) afirmam que "a medição do desempenho deve ser feita não somente para planejar, induzir e controlar, mas também para diagnosticar". Ainda de acordo com Martins e Costa Neto (1998) é necessário

estabelecer os indicadores de desempenho para medir o desempenho em relação aos objetivos estratégicos das empresas. E que também é importante ir sofisticando a medição de desempenho, conforme a empresa vai passando pelos níveis de maturidade.

É muito importante que todos os empregados sejam treinados a interpretarem os índices dos indicadores de desempenho e, desse modo, saibam quais ações devem tomar dependendo dos resultados atingidos. Assim, contribuir-se para que a informação não fique restrita aos círculos dos gerentes. Uma forma de evitar que isso aconteça é utilizar meios que democratizem o acesso à informação, como por exemplo, os quadros de gestão à vista. Eles podem disponibilizar de forma barata a informação necessária para que os empregados passem a basear as suas ações em fatos e dados, gerados pelo sistema de indicadores de desempenho. (MARTINS E COSTA NETO, p. 308, 1998).

As metas e indicadores de desempenho, relacionados com os objetivos estratégicos e análise SWOT da Companhia, contribuirão para a composição dos quadros de Gestão à Vista, propostos nessa metodologia.

Os indicadores de desempenho sinalizarão como se deve agir ou fornecer informação necessária para propor ações que previnam problemas futuros ou atinjam desempenho nunca antes imaginado.

3.2 MATRIZ SWOT

FATORES INTERNOS	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
	Forças	Fraquezas
	<p>Forças</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Coordenação, monitoramento, avaliação e supervisão das ações de Parcerias entre Estado e iniciativa privada. 2. Trânsito dentro do Estado para levantar informações técnicas, financeiras e jurídicas para agilizar as etapas de cada projeto. 3. Promoção de estudos técnicos e de modelagem dos empreendimentos potenciais do Estado de Goiás para parcerias com a iniciativa privada. 4. Assessoria às pastas da Administração Direta e Indireta do Governo de Goiás e ao Conselho Superior de Desenvolvimento Industrial, Comercial e de Serviços, elaborando pareceres e estudos; propondo normas, medidas e diretrizes; apoiando as ações necessárias à execução dos projetos. 5. Apoio e assessoria aos bancos federais e à Secretaria Especial do Programa de Parcerias de Investimentos (PPI), quando houver demanda aos projetos de participação da Goiás Parcerias, no levantamento de informações técnicas e financeiras para o cumprimento das etapas dos projetos de parcerias com a iniciativa privada. 6. Integração das relações entre governo, secretarias de Estado, governo federal, bancos públicos, parceiros da iniciativa privada e investidores externos. <p>Diretrizes definidas e cumpridas pelas respectivas diretorias da Companhia.</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Diretrizes definidas e cumpridas pelas respectivas diretorias da Companhia. 	<p>Fraquezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estigma social negativo da Goiás Parcerias, pois em gestões anteriores não foram desenvolvidos projetos de desestatização no Estado de Goiás com assessoria da Goiás Parcerias. 2. Sem estabelecimento de Dotação Orçamentária para o tema de PPPs e Concessões das Secretarias para contratação da Goiás Parcerias. 3. Dependência das Áreas Titulares para cumprimento de ações específicas dos projetos da GOPAR podendo gerar atrasos nos Cronogramas de Trabalho. 4. Falta de Espaço Físico para acomodação completa da Equipe da Goiás Parcerias. 5. Equipe com número de membros limitados para cumprir todas as demandas de trabalhos necessárias. 6. Equipe com número de membros limitados para cumprir todas as demandas de trabalhos necessárias. 7. Elegibilidade - Alta dependência das fichas cadastrais de autodeclaração fornecidas pela Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE-GO) para verificação do afastamento (ou enquadramento) das vedações legais para a indicação de membros do Conselho de Administração, das Diretorias e do Conselho Fiscal.

MATRIZ SWOT

FATORES INTERNOS	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
	Forças	Fraquezas
	<p>8. Análise crítica de resultados.</p> <p>9. Plano de ação e regulamento de Parcerias Público Privadas (PPPs) para êxito dos projetos.</p> <p>10. Registro, guarda e apropriação das informações da Companhia.</p> <p>11. Decreto nº 9.402/2019, que dispõe sobre as regras de governança e o tratamento diferenciado para as empresas estatais de menor porte, reduzindo algumas exigências e transferindo responsabilidades para a Controladoria Geral do Estado de Goiás (CGE-GO).</p> <p>12. Legislação mais favorável no sentido de tornar mais ágeis as licitações, adotadas pela Lei nº 13.303/2016.</p> <p>13. Possibilidade de contratação com outras esferas da administração pública com inexigibilidade de licitação.</p> <p>14. Equipe multifuncional e integrada com capacitação comprovada nas áreas de gestão pública e privada.</p> <p>15. Organograma de hierarquia de empregados definida e transparente.</p> <p>16. Implementação de Grupo de Ações Integradas para acompanhamento das Ações da Equipe interna nos Projetos e implementação formal de Grupo de Trabalho para desenvolvimento dos Temas.</p> <p>17. Sede da empresa localizada próxima à estrutura física de outras secretariais do Estado e do Gabinete do Governador.</p> <p>18. Canais de comunicação ativos.</p>	<p>-</p>

MATRIZ SWOT

FATORES INTERNOS	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
	Forças	Fraquezas
	<p>19. Ouvidoria da Goiás Parcerias existente e atuante.</p> <p>20. Implementação do Programa de Compliance Público do Poder Executivo do Estado de Goiás.</p> <p>21. Processos internos em sintonia com as boas práticas de gestão de projetos.</p> <p>22. Programa ativo de capacitação de empregados sobre PPPs, concessões e privatização.</p> <p>23. Implementação de Regulamento Interno de Licitações, Contratos e Convênios da Goiás Parcerias.</p> <p>24. Implementação de Planejamento Estratégico da Goiás Parcerias.</p> <p>25. Implementação de Procedimentos Operacionais Padrões (POPs).</p> <p>26. Elegibilidade - Adoção de medidas administrativas voltadas à resolução de casos em que tenha constatado o descumprimento das legislações que estabelecem os requisitos exigidos dos membros indicados para o Conselho de Administração, para as Diretorias e o Conselho Fiscal;</p> <p>27. Elegibilidade - Definição de responsabilidades, competências e atribuições dos integrantes do Conselho de Administração, das Diretorias e do Conselho Fiscal.</p> <p>28. Elegibilidade - Procedimentos e instruções operacionais referentes a composição do Conselho de Administração, das Diretorias e do Conselho Fiscal são padronizados.</p>	-

MATRIZ SWOT

FATORES INTERNOS	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
	Forças	Fraquezas
	<p>29. Elegibilidade - Existência de política de incentivo ao aprimoramento continuado para o Conselho de Administração, as Diretorias e o Conselho Fiscal, por meio do estímulo à realização de cursos e capacitações orientadas à melhoria do desempenho dos servidores.</p> <p>30. Elegibilidade - Existência de identificação formal de riscos que afetem a composição das instâncias de Governança.</p> <p>31. Elegibilidade - Existência da prática de instauração de sindicâncias para apurar responsabilidades e exigir resarcimentos, diante da ocorrência de indícios de fraudes e desvios em relação aos integrantes do Conselho de Administração, das Diretorias e do Conselho Fiscal.</p> <p>32. Elegibilidade - As informações consideradas relevantes para a composição do Conselho de Administração, das Diretorias e do Conselho Fiscal são devidamente identificadas, documentadas, armazenadas e comunicadas às pessoas adequadas.</p> <p>33. Elegibilidade - Existência de procedimentos e de ações corretivas voltadas ao aperfeiçoamento da estrutura de controle interno referente a composição do Conselho de Administração, das Diretorias e do Conselho Fiscal.</p> <p>34. Elegibilidade - Existência de padrões para medir periodicamente o desempenho dos objetivos e metas do Conselho de Administração, das Diretorias e do Conselho Fiscal.</p>	-
		-
		-
		-
		-
		-
		-
		-

MATRIZ SWOT

FATORES EXTERNOS	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
	Oportunidades	Ameaças
	<p>1. Projetos de desestatização com assessoria técnica da Goiás Parcerias possuem como consequência melhoria econômica ao Estado (redução de despesas na manutenção e operações de atividades do Governo, receitas de outorgas, outras receitas etc).</p> <p>2. Possibilidade de fluxo estável de receitas oriundas dos projetos de desestatização.</p> <p>3. Divisão de riscos (por meio do compartilhamento de responsabilidades) do Estado com ente particular envolvido.</p> <p>4. Incentivo do governo estadual em fomentar os projetos de parcerias do Estado de Goiás.</p> <p>5. Custo de implantação dos projetos financiados podem ser financiados por bancos públicos e o pagamento pode ser feito pelo parceiro privado vencedor da licitação.</p> <p>6. Remuneração dos parceiros privados dos projetos de acordo com seus desempenhos.</p> <p>7. Profissionalização da gestão de serviços do Estado, ampliando oportunidades de investimentos e emprego, bem como o desenvolvimento tecnológico, industrial e social.</p> <p>8. Assegurar o acesso aos bens e serviços públicos com mais qualidade, eficiência e com tarifas adequadas aos usuários.</p> <p>9. Ampliação e cobertura dos serviços públicos para as regiões mais carentes de infraestrutura.</p>	<p>1. Projetos de concessões e PPPs, por serem complexos e de grande porte financeiro, não são atrativos para a participação de pequenas empresas.</p> <p>2. Cenário econômico do Estado de Goiás e do Brasil.</p> <p>3. Excesso de burocracia dos processos externos de pastas da administração do governo estadual e dos procedimentos, formalização e assinatura de projetos do Governo de Goiás.</p> <p>4. Aplicação de multa quanto ao insucesso de projeto de modelagem (estudos) durante toda a sua vida útil.</p> <p>5. Resistência das secretarias de Estado em disponibilizar informações para as etapas de elaboração de projetos.</p> <p>6. Ações e execuções judiciais, consórcios, convênios, garantias e acordos de longo prazo que possam impedir a realização de projetos de PPPs, concessões e privatizações</p> <p>7. Tempo excessivo para desenvolvimento e aprovação de projetos.</p> <p>8. Falta de definição das responsabilidades operacionais, jurídica, financeiras e de fiscalização entre Estado e parceiro privado nos projetos.</p> <p>9. Possibilidade de aumento no custo de serviço aos usuários, após a implantação dos projetos de concessões.</p> <p>10. Gestão descentralizada no andamento dos processos dos projetos de modelagem de concessões (âmbito externo CGE/PGE/TCE/Secretarias/Audiência Pública etc).</p>

MATRIZ SWOT

FATORES EXTERNOS	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
<p>Oportunidades</p> <p>10. Fortalecimento da função reguladora do Estado de Goiás, bem como assegurar a autonomia das entidades estatais na fiscalização dos serviços.</p> <p>11. Alívio no cumprimento das metas da Lei de Responsabilidade Fiscal do Estado.</p> <p>12. Diálogo com outras instituições de outros Estados e ampliação da capacidade técnica dos empregados da Companhia.</p> <p>13. Fortalecimento das políticas públicas em uma arrecadação mais eficiente do Estado de Goiás.</p> <p>14. Atendimento à Lei nº 12.305/2010, que instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos, buscando participação da iniciativa privada nesse setor.</p> <p>15. Visibilidade positiva ao Governo de Goiás.</p>	<p>Ameaças</p> <p>11. Descontinuidade de políticas públicas consequentes de mudanças políticas.</p> <p>12. Eventos defortuitos ou de força maior.</p> <p>13. Conflito de agentes (secretários) no desenvolvimento de projetos de parcerias.</p> <p>14. Conselho Superior de Desenvolvimento sem envolvimento no Plano de Governo para definir temas e Projetos de Concessões e PPPs.</p> <p>15. Elegibilidade - Interferência política nas nomeações da Diretoria e Conselhos.</p>	

3.3 Mapa e Objetivos Estratégicos



3.4 Metas e indicadores

*OE - Objetivo Estratégico DT - Diretoria Técnica

OE1 - Desenvolver parcerias para ativos públicos com entidades privadas.

Objetivo Operacional - Dirigir e liderar a gestão das atividades técnicas da Companhia, incluindo a estruturação dos projetos de parcelas diretamente ou através de terceiros, propor a contratação de projetos, obras e serviços e conduzir diretamente a execução de projetos de parceria (ESTATUTO SOCIAL - Artigo 53 - I).

Ação DT - Formar grupos de trabalho para desenvolvimento dos projetos de parcerias.

Indicador - Nº de novas portarias de grupo de trabalho > 0.

Meta - Duas (2) novas portarias de grupo de trabalho - anual.

OE2 - Viabilizar melhorias na prestação de serviços de infraestrutura do Estado.

Objetivo Operacional - Promover a estruturação e análise dos estudos técnicos, econômicos, financeiros, jurídicos e ambientais dos projetos (ESTATUTO SOCIAL - Artigo 53 - V).

Ação DT - Garantir a governança dos projetos assessorados pela Goiás Parcerias junto às pastas titulares.

Indicador - Mensurar, em porcentagem, o nível de satisfação dos órgãos setoriais, em relação a atuação da Goiás Parcerias nos Grupos de Trabalho.

Meta - Nível Médio Ponderado de Satisfação da Gopar nos Projetos > ou = 85% - quadrimestral.

3.4 Metas e indicadores

*OE - Objetivo Estratégico PR - Presidência

OE3 - Beneficiar a sociedade com projetos de parcerias que melhorem a qualidade de vida.

Objetivo Operacional - orientar, coordenar e supervisionar, o trabalho dos diretores da Companhia (ESTATUTO SOCIAL - Artigo 49 - II).

Ação PR - Apresentar contratos de projetos de parcerias assinados.

Indicador - Número de licitações realizadas e concretizadas para assinatura de contratos > 0.

Meta - Dois (2) - Anual.

OE4 - Levar informação sobre os benefícios dos projetos de parcerias.

Objetivo operacional - Planejar, coordenar e orientar as funções relativas ao planejamento estratégico, compliance, ações integradas, comunicação, auditoria e ouvidoria (ESTATUTO SOCIAL - Artigo 49 - III).

Ação PR - Publicar informações para a sociedade sobre as ações realizadas nos projetos de parcerias.

Indicador 1 - Número de matérias veiculadas na imprensa sobre as ações da Goiás Parcerias.

Meta - Um (1) - mensal.

Indicador 2 - Número de posts publicados em redes sociais (Instagram, Facebook e LinkedIn).

Meta 2 - Um (1) - semanal.

3.4 Metas e indicadores

*OE - Objetivo Estratégico DA - Diretoria Administrativa DF - Diretoria Financeira

OE5 - Harmonizar processos e procedimentos administrativos e financeiros

Objetivo operacional - planejar, organizar, orientar e controlar as atividades de governança, regulação e fiscalização relacionadas à Companhia (ESTATUTO SOCIAL - Artigo 51 - II).

Ação DA - Revisar periodicamente regimento interno, código de ética e conduta, regulamentos e outros documentos de governança.

Indicador 1 - Nº de atas e/ou Resolução de Diretoria que tratem sobre os documentos de Regimento Interno, Código de Ética e Regulamentos > 0

Meta 1 - 1 ata ou resolução - anual

Indicador 2 - Nº de atas que tratem sobre os POPs e outros documentos de governança > 0

Meta 2 - 1 ata - semestral

Objetivo operacional - Dirigir e liderar junto com o Diretor-Presidente a gestão das atividades financeiras da Companhia, incluindo a análise de investimentos, liquidez, estrutura de capital e a definição dos limites de exposição à risco; a proposição e a contratação de empréstimos e financiamentos; as operações de tesouraria; o planejamento e os controles financeiro e tributário; a gestão das atividades inerentes à contabilidade da Companhia (ESTATUTO SOCIAL - Artigo 52 - I).

Ação DF - Acompanhar as despesas mensais para que os gastos reais estejam dentro da média do plano orçamentário anual previsto.

Indicador - (Orçamento realizado acumulado mensal / Orçamento planejado acumulado mensal) x 100.

Meta - < ou = 100%.

Ação DF - Elaborar e apresentar relatórios por parte da Diretoria Financeira à Diretoria Colegiada e aos Conselhos de Administração e Fiscal.

Indicador 1 - Nº de relatórios apresentados para a Diretoria Colegiada

Meta 1 - 1 relatório - mensal

Indicador 2 - Nº de relatórios apresentados para o Conselho de Administração e Fiscal

Meta 2 - 1 relatório - trimestral

3.4 Metas e indicadores

*OE - Objetivo Estratégico DA - Diretoria Administrativa DF - Diretoria Financeira

OE6 - Aprimorar o relacionamento institucional e gerir a comunicação administrativa interna e externa.

Objetivo Operacional - garantir o alinhamento entre as áreas subordinadas (ESTATUTO SOCIAL - Artigo 51 - III).

Ação DA - Elaborar e divulgar/publicar comunicações internas e externas atos, decisões e orientações.

Indicador 1 - Nº de documentos publicados em veículos da Goiás Parcerias (site e whatsapp) > 0.

Meta 1 - 1 publicação em veículos internos - bimestral.

Indicador 2 - Nº de documentos publicados no Diário Oficial do Estado e/ou registrados na Juceg > 0.

Meta 2 - Uma (1) publicação no Diário Oficial/Registro Juceg - trimestral.

OE7 - Gerenciar riscos e promover os princípios de Compliance Público.

Objetivo operacional - planejar, organizar, orientar e controlar as atividades de governança, regulação e fiscalização relacionadas à Companhia (ESTATUTO SOCIAL - Artigo 51 - II).

Ação DA - Promover a internalização da cultura dos quatro eixos do Programa de Compliance Público.

Indicador 1 - Avaliação dos órgãos de controle referente à transparência.

Meta 1 - Resultado prêmio de transparência 100% de transparência - anual.

Indicador 2 - Nº de publicações que visam à internalização sobre as temáticas de ética e responsabilização entre a equipe > 0.

Meta 2 - Uma (1) publicação - mensal.

Indicador 3 - Nível de maturidade na gestão de riscos, seguindo critérios dos órgãos de controle.

Meta 3 - 80% no nível de maturidade avaliado pela Controladoria Geral do Estado (CGE-GO) - anual.

3.4 Metas e indicadores

*OE - Objetivo Estratégico PR - Presidência VP - Vice-Presidência DA - Diretoria Administrativa DF - Diretoria Financeira DT - Diretoria Técnica

OE7 - Gerenciar riscos e promover os princípios de Compliance Público.

Objetivo Operacional - Dirigir e liderar junto com o Diretor-Presidente a gestão das atividades financeiras da Companhia, incluindo a análise de investimentos, liquidez, estrutura de capital e a definição dos limites de exposição à risco; a proposição e a contratação de empréstimos e financiamentos; as operações de tesouraria; o planejamento e os controles financeiro e tributário; a gestão das atividades inerentes à contabilidade da Companhia (ESTATUTO SOCIAL - Artigo 52 - I).

Ação DF - Atingir excelência nos trabalhos de fechamento de contabilidade e financeiros.

Indicador - Avaliação dos órgãos de controle referente à transparência.

Meta - Fechamento da contabilidade no dia 10 - mensal.

OE8 - Fomentar a participação da equipe da Goiás Parcerias em cursos relacionados à atividade fim.

Objetivo Operacional - dirigir e liderar a administração e gestão das atividades relativas aos recursos humanos (ESTATUTO SOCIAL - Artigo 51 - I).

PR, VP, DA, DF e DT - Incentivar inscrições em cursos temáticos da Escola de Governo e outros relacionados à atividade.

Indicador - N° de certificados por empregado > 0.

Meta - Um (1) por cada empregado - semestral.

OE9 - Incentivar a participação em eventos temáticos, como workshops, conferências.

Objetivo Operacional - dirigir e liderar a administração e gestão das atividades relativas aos recursos humanos (ESTATUTO SOCIAL - Artigo 51 - I).

PR, VP, DA, DF e DT - Incentivar e realizar inscrição de empregados em eventos temáticos.

Indicador - N° de certificados por empregado > 0.

Meta - Um (1) por cada empregado - anual.

Considerações Finais

Ao rever o papel institucional da Goiás Parcerias e o histórico das Parcerias Público-Privadas (PPPs), a construção do planejamento estratégico contribui para observar o negócio da Companhia, sua a realidade atual e garantir a continuidade dos projetos de desestatização, bem como seu objetivo finalístico.

Com os métodos de análise SWOT e também de Gestão à Vista, a Goiás Parcerias conseguiu traçar metas e indicadores tendo como parâmetro entregas que agreguem valor para a gestão pública e atenda às expectativas do cidadão.

O planejamento estratégico visa, então, alcançar nove objetivos estratégicos com objetivos operacionais, metas e indicadores mensuráveis, até o ano de 2025, para o alcance da visão institucional proposta, em sinergia com a missão e alinhados com a competência legal.

A fase de execução será monitorada e ajustes poderão ser necessários para que o alcance das metas inicialmente propostas seja atingido.

O comprometimento de toda equipe da Goiás Parcerias na execução dos projetos é essencial na garantia dos resultados exitosos desse Planejamento Estratégico.

Referências Bibliográficas

BINENBOJM, G. As parcerias público-privadas (PPPs) e a constituição. Revista De Direito Administrativo, 241, 159-176. 2005. Disponível em: <<https://doi.org/10.12660/rda.v241.2005.43332>>. Acesso em: 15 mar.2022.

CUPELLO, J.M. A new paradigm for measuring TQM progress. Quality Progress, v.27, n.5, p.79- 82, May 1994.

MELLO, Carlos H. P. Auditória Contínua: Estudo de Implementação de uma Ferramenta de Monitoramento para Sistema de Garantia da Qualidade com Base nas Normas NBR ISO9000. Tese de Mestrado, Itajubá: EFEI, 1998.

MARTINS, R A e COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. Gestão & Produção, v. 5, n. 3, p. 298-311, 1998. Tradução. Acesso em: 20 jun. 2022.

PÉRICO, Ana E.; REBELATTO, Daysi A. N. Desafios das parcerias público-privadas (PPPs). Rev. Adm. Pública, v. 39, n. 5, p. 1031-1052, 2005.

ROSA, Alexandre Meira da. Olhando para os lados: o que o Brasil pode aprender com as PPPs na América Latina e no Caribe?, 2019. Disponível em: <<https://blogs.iadb.org/brasil/pt-br/olhando-para-os-lados-o-que-o-brasil-pode-aprender-com-as-ppps-na-america-latina-e-no-caribe/#:~:text=Al%C3%A9m%20das%20sucessivas%20rodadas%20de,%2C%20sistema%20prisional%2C%20entre%20outros.>>. Acesso em: 14 mar. 2022.

SUNFELD, Carlos Ari. Guia Jurídico Das Parcerias Público-Privadas. Parcerias Público-Privadas. Sundfeld, Carlos Ari (Coordenador). São Paulo: Malheiros Editores, p. 15-44 (2005).

YANAZE, Mitsuru Higuchi. Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.