



NEEC

NÚCLEO DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS
CORECON-SP

**A experiência norueguesa na formulação de políticas
industriais e na gestão dos recursos naturais**

Nº 02

SÃO PAULO, JULHO DE 2026

Sobre o palestrante

Kjetil Elsebutangen é diplomata de carreira do Ministério das Relações Exteriores da Noruega e Embaixador da Noruega no Brasil. Ao longo de sua trajetória profissional, atuou em temas relacionados à política externa, energia, clima, transição verde, cooperação internacional e desenvolvimento sustentável.

Nesta conferência, apresentou a experiência norueguesa na formulação de políticas industriais e na gestão dos recursos naturais, destacando o papel das instituições, da política macroeconômica, do Fundo Soberano, da coordenação entre Estado, empresas e trabalhadores e dos desafios contemporâneos associados à transição energética e às novas tecnologias.

Sua participação integra o esforço do Corecon-SP de promover o intercâmbio de experiências internacionais sobre estratégias de desenvolvimento.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	pág.01
A NORUEGA ANTES DO PETRÓLEO.....	pág.03
O PETRÓLEO COMO PROJETO NACIONAL.....	pág.05
O PETRÓLEO COMO ESCOLA INDUSTRIAL.....	pág.07
EVITANDO A DOENÇA HOLANDESA.....	pág.09
TRIBUTAÇÃO E CAPTURA DA RENDA PETROLÍFERA.....	pág.11
O FUNDO SOBERANO.....	pág.13
A REGRA FISCAL E A ESTABILIDADE MACROECONÔMICA.....	pág.15
TRABALHO, PRODUTIVIDADE E PACTO SOCIAL.....	pág.17
TERRITÓRIO, CLUSTERS E DESENVOLVIMENTO.....	pág.20
A TRANSIÇÃO VERDE E A NOVA POLÍTICA INDUSTRIAL.....	pág.23
SETE LIÇÕES DA EXPERIÊNCIA NORUEGUESA.....	pág.25
O DEBATE: UMA LEITURA BRASILEIRA DA EXPERIÊNCIA NORUEGUESA.....	pág.27
PROJETO NACIONAL, POLÍTICAS DE ESTADO E COORDENAÇÃO: UMA LEITURA DA EXPERIÊNCIA NORUEGUESA.....	pág.29
O ESTADO E O DESENVOLVIMENTO: PARA ALÉM DAS DICOTOMIAS IDEOLÓGICAS...	pág.31
COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL E OS DESAFIOS DEMOGRÁFICOS.....	pág.33
O FUNDO SOBERANO, A PARTICIPAÇÃO SOCIAL E A CONFIANÇA NAS INSTITUIÇÕES.....	pág.34
TRANSPARÊNCIA E AVALIAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS.....	pág.36
INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E A PRÓXIMA TRANSFORMAÇÃO TECNOLÓGICA.....	pág.37
ENCERRAMENTO DO DEBATE.....	pág.39
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	pág.39
LEITURAS RECOMENDADAS.....	pág.41

INTRODUÇÃO



Conselho Regional de Economia de São Paulo (Corecon-SP), por intermédio de sua Comissão de Relações Internacionais e do Núcleo de Estudos Estratégicos (NEEC), promoveu, em parceria com a Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESPSP) e a Associação Brasileira de Economistas pela Democracia – São Paulo (ABED-SP), o seminário “A experiência norueguesa na formulação de políticas industriais e na gestão dos recursos naturais”, realizado em São Paulo em 29 de junho de 2026.

O objetivo deste encontro foi promover um diálogo entre a experiência norueguesa e os desafios brasileiros do desenvolvimento, da política industrial e da gestão estratégica dos recursos naturais. A conferência do Embaixador da Noruega no Brasil, Kjetil Elsebutangen, ofereceu uma oportunidade para refletir sobre instituições, capacidades estatais, políticas públicas e escolhas de longo prazo, sem a pretensão de transpor mecanicamente experiências nacionais para contextos distintos. O propósito deste caderno é preservar esse diálogo e contribuir para ampliar o debate sobre estratégias de desenvolvimento capazes de responder aos desafios do século XXI.

A escolha da Noruega como tema deste primeiro seminário decorre do reconhecimento internacional de sua experiência na administração de recursos naturais e na construção de instituições capazes de transformar uma riqueza potencialmente transitória em desenvolvimento econômico duradouro. Desde a descoberta do petróleo no Mar do Norte, o país construiu um conjunto de políticas voltadas para a captura da renda petrolífera, a formação de capacidades produtivas, a preservação da estabilidade macroeconômica e a constituição de um dos maiores fundos soberanos do mundo. Mais do que um caso de sucesso na exploração de recursos naturais, a experiência norueguesa tornou-se uma referência para o debate contemporâneo sobre política industrial, governança pública e desenvolvimento de longo prazo.

Para o Brasil, a reflexão possui evidente atualidade. A revalorização das políticas industriais em diversas economias, a transição energética, a reorganização das cadeias globais de produção, a crescente importância dos minerais estratégicos e os desafios associados à exploração de recursos naturais recolocaram no centro do debate questões relacionadas ao papel do Estado, à coordenação entre políticas macroeconômicas e industriais, ao desenvolvimento tecnológico e à construção de capacidades nacionais.

Ao abrir o seminário, o vice-presidente do Corecon-SP, Antonio Prado, destacou que o interesse brasileiro pela experiência norueguesa dialoga com uma tradição de reflexão latino-americana sobre desenvolvimento e recursos naturais. Recordou que, durante sua atuação na Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL), acompanhou discussões sobre governança dos recursos naturais nas quais a Noruega já aparecia como uma importante referência internacional. Lembrou também que preocupações atualmente associadas à chamada “doença holandesa” encontram antecedentes na obra de Celso Furtado, que, ainda no final da década de 1950, analisou os riscos decorrentes do que denominou “subdesenvolvimento com abundância de divisas”.

Ao longo de sua exposição, o Embaixador Kjetil Elsebutangen desenvolveu uma ideia central que atravessa toda a conferência: a Noruega não se tornou um país próspero apenas porque encontrou petróleo; tornou-se próspera porque construiu instituições capazes de governar essa riqueza e transformá-la em capacidades produtivas, estabilidade macroeconômica e coesão social. A apresentação procurou demonstrar que recursos naturais, por si só, não determinam trajetórias de desenvolvimento. O elemento decisivo reside na qualidade das instituições, na capacidade de coordenação entre Estado, empresas e trabalhadores e na construção de políticas públicas consistentes ao longo do tempo.

As intervenções dos participantes reforçaram essa perspectiva ao aproximar a experiência norueguesa dos desafios brasileiros. Questões relacionadas ao papel do Estado, ao monitoramento das políticas industriais, à coordenação macroeconômica, ao pacto social, à participação da sociedade na gestão do fundo soberano, à inovação tecnológica e aos desafios da inteligência artificial enriqueceram o debate e evidenciaram que o propósito do encontro não era buscar modelos a serem reproduzidos, mas identificar princípios, instituições e experiências capazes de inspirar soluções compatíveis com a realidade brasileira.

O presente caderno foi elaborado a partir da conferência, dos slides apresentados pelo Embaixador Kjetil Elsebutangen, da transcrição integral do evento e do debate realizado ao final da exposição. Sua organização procura preservar a estrutura argumentativa originalmente adotada pelo conferencista, apresentando-a em linguagem editorial, com o objetivo de facilitar sua leitura e ampliar sua difusão junto à comunidade acadêmica, aos formuladores de políticas públicas, aos economistas e a todos os interessados nas estratégias contemporâneas de desenvolvimento.

A NORUEGA ANTES DO PETRÓLEO

A descoberta de petróleo no Mar do Norte, no final da década de 1960, alterou profundamente a trajetória econômica da Noruega. Entretanto, um dos pontos centrais da conferência do Embaixador Kjetil Elsebutangen consiste justamente em desfazer uma interpretação simplificadora segundo a qual a prosperidade norueguesa teria sido consequência direta da abundância de recursos naturais.

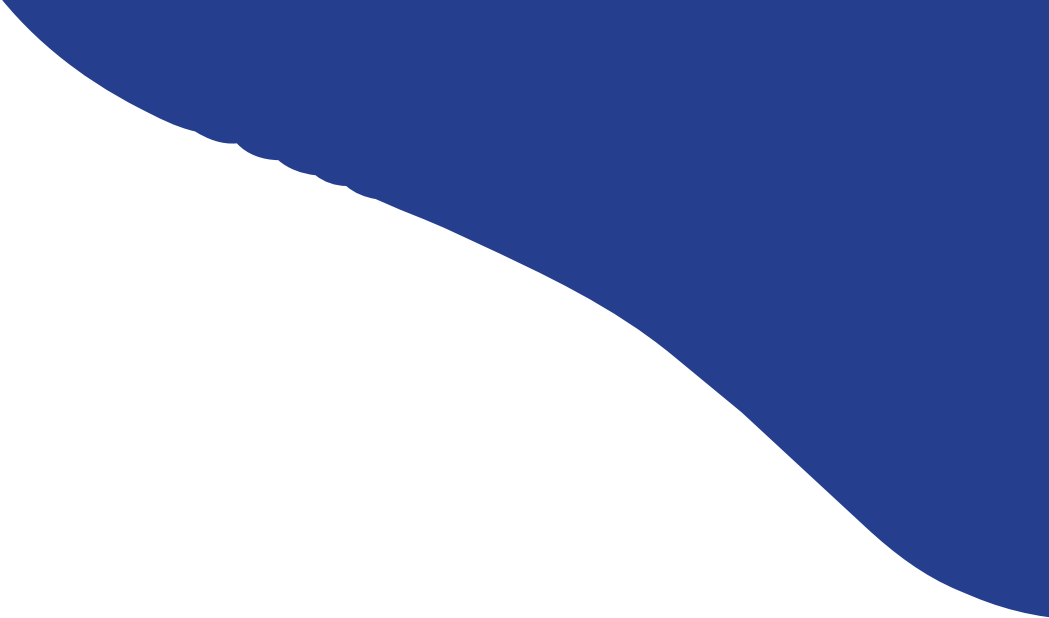
Na perspectiva apresentada pelo embaixador, o petróleo encontrou um país que já havia construído importantes capacidades produtivas, institucionais e sociais. A riqueza petrolífera não inaugurou o desenvolvimento norueguês; ela se incorporou a um processo histórico já em curso.

Essa distinção é fundamental para compreender toda a experiência posterior. Recursos naturais podem ampliar oportunidades, mas não substituem instituições, conhecimento, capacidade administrativa nem estratégias de longo prazo. É essa combinação que explica por que alguns países transformam riquezas naturais em desenvolvimento sustentado, enquanto outros enfrentam processos de desindustrialização, instabilidade macroeconômica e dependência excessiva das exportações de produtos primários.

Antes da exploração do petróleo, a economia norueguesa já possuía uma base industrial significativa. A abundância de energia hidrelétrica permitira o desenvolvimento de setores eletrointensivos, como alumínio, fertilizantes, metalurgia e indústria química. Energia e industrialização constituíam partes de um mesmo projeto de modernização econômica, apoiado na utilização de vantagens naturais para construir capacidades produtivas permanentes.

Ao lado dessa base industrial, a Noruega havia desenvolvido uma sólida tradição marítima. A navegação, a construção naval, a pesca e os serviços associados ao transporte marítimo constituíam atividades consolidadas, responsáveis pela formação de empresas, engenheiros, técnicos especializados e mão de obra qualificada. Essa experiência acumulada seria decisiva quando a exploração offshore do petróleo passou a exigir soluções tecnológicas cada vez mais sofisticadas.

O desenvolvimento econômico também se apoiava em instituições públicas consolidadas. A administração estatal havia adquirido elevada capacidade técnica, enquanto sindicatos de trabalhadores e organizações empresariais construíram, ao longo do tempo, uma cultura de negociação e coordenação. Esse ambiente institucional favorecia a cooperação entre Estado, empresas e trabalhadores, reduzindo incertezas e permitindo que decisões estratégicas fossem implementadas com continuidade.



O embaixador destacou que esse patrimônio institucional frequentemente recebe menos atenção do que a própria descoberta do petróleo. Entretanto, foi justamente ele que permitiu ao país responder de maneira coordenada às oportunidades abertas pela nova riqueza natural.

Essa observação conduz diretamente à tese central da conferência. A prosperidade norueguesa não decorre simplesmente da existência de petróleo, mas da capacidade de transformar recursos naturais em conhecimento, tecnologia, investimento produtivo e instituições duradouras. Em outras palavras, o petróleo foi incorporado a um projeto nacional já sustentado por bases econômicas, sociais e institucionais previamente construídas.

Essa perspectiva ajuda a deslocar o foco do debate. A questão relevante deixa de ser a simples disponibilidade de recursos naturais para concentrar-se na capacidade de cada sociedade de construir instituições aptas a orientar seu aproveitamento em benefício do desenvolvimento de longo prazo.

O PETRÓLEO COMO PROJETO NACIONAL

A descoberta de petróleo no Mar do Norte representou um dos acontecimentos econômicos mais importantes da história contemporânea da Noruega. Entretanto, conforme enfatizou o Embaixador Kjetil Elsebutangen, o aspecto decisivo da experiência norueguesa não reside na descoberta do recurso em si, mas na forma como o país decidiu administrá-lo.

Antes mesmo da confirmação das grandes reservas petrolíferas, o Estado norueguês definiu um princípio que orientaria toda a política para o setor: os recursos existentes na plataforma continental pertencem à sociedade norueguesa. Essa compreensão transformou o petróleo em uma questão de interesse público e de soberania nacional, e não apenas em uma oportunidade de exploração econômica.

Essa decisão antecedeu a própria expansão da atividade petrolífera. Em 1963, a Noruega afirmou juridicamente sua soberania sobre a plataforma continental, ao mesmo tempo em que participou ativamente da consolidação do Direito Internacional do Mar. Estabeleceu-se, desde então, uma visão segundo a qual a exploração dos recursos naturais deveria ocorrer sob liderança do Estado, em benefício das gerações presentes e futuras.

Essa concepção produziu consequências institucionais profundas. Em vez de limitar-se à arrecadação de impostos ou royalties, a Noruega construiu uma estrutura de governança destinada a exercer coordenação estratégica sobre todo o setor petrolífero. Foram criados um ministério responsável pela política energética, uma agência reguladora especializada e mecanismos permanentes de supervisão parlamentar. Ao mesmo tempo, assegurou-se participação direta do Estado em atividades consideradas estratégicas, preservando capacidade de planejamento e de intervenção sempre que necessário.

O embaixador ressaltou que a previsibilidade institucional constituiu um dos principais ativos desse modelo. Regras claras, estabilidade regulatória e segurança jurídica favoreceram investimentos privados de longo prazo, ao mesmo tempo em que preservaram o controle público sobre um recurso considerado patrimônio nacional.

Outro elemento importante foi a formação de amplo consenso político em torno dessa estratégia. Ao longo das últimas décadas, diferentes governos mantiveram os princípios fundamentais da política petrolífera, preservando continuidade institucional independentemente das alternâncias partidárias. Essa estabilidade permitiu que empresas, trabalhadores e investidores atuassem em um ambiente de elevada confiança.



Mais do que administrar um setor econômico, a Noruega buscou transformar o petróleo em um instrumento de desenvolvimento nacional. A exploração das reservas deveria contribuir para fortalecer capacidades tecnológicas, ampliar a competitividade industrial, financiar políticas públicas e assegurar estabilidade macroeconômica. O objetivo não era maximizar a extração no curto prazo, mas utilizar aquela riqueza para ampliar o patrimônio produtivo da sociedade.

Ao comentar essa trajetória, o embaixador sintetizou um princípio que percorreu toda a sua conferência: o petróleo deveria servir à sociedade norueguesa, e não a sociedade adaptar-se aos interesses do petróleo.

Essa formulação ajuda a compreender por que a experiência norueguesa ultrapassa o debate sobre energia ou recursos naturais. O verdadeiro objeto da política pública passou a ser a construção de instituições capazes de governar uma riqueza extraordinária, impedindo que ela produzisse instabilidade econômica, dependência excessiva ou enfraquecimento da base produtiva nacional.

Essa opção abriria caminho para um passo seguinte, talvez o mais original da experiência norueguesa: transformar a exploração petrolífera em um poderoso mecanismo de aprendizado tecnológico e de desenvolvimento industrial.

O PETRÓLEO COMO ESCOLA INDUSTRIAL

Um dos aspectos mais originais da experiência norueguesa, enfatizado pelo Embaixador Kjetil Elsebutangen, consiste em compreender que a política petrolífera jamais foi concebida apenas como uma política de exploração de recursos naturais. Desde o início, ela foi pensada também como uma política de desenvolvimento industrial e de construção de capacidades tecnológicas.

Essa opção representou uma diferença importante em relação a muitos países produtores de petróleo. Em diversas economias, a atividade extrativa permanece relativamente isolada do restante do sistema produtivo. Equipamentos são importados, tecnologias são desenvolvidas no exterior e parcela significativa da renda gerada pelo setor pouco contribui para ampliar as competências industriais nacionais.

A Noruega buscou seguir um caminho distinto.

As características geológicas e climáticas da exploração no Mar do Norte impuseram desafios técnicos de elevada complexidade. A produção em águas profundas, frequentemente submetida a condições climáticas severas, exigia soluções inéditas de engenharia, construção naval, automação, monitoramento remoto, logística e segurança operacional.

Esses desafios passaram a ser encarados não apenas como dificuldades técnicas, mas como oportunidades de aprendizado.

Ao invés de importar permanentemente conhecimento e equipamentos, a estratégia nacional procurou estimular a formação de competências tecnológicas dentro do próprio país. Empresas norueguesas foram gradualmente incorporadas às cadeias de fornecimento da indústria petrolífera, universidades ampliaram seus programas de pesquisa e engenharia, enquanto centros tecnológicos passaram a desenvolver soluções voltadas às necessidades específicas da exploração offshore.

Ao longo de mais de cinco décadas, a plataforma continental transformou-se, nas palavras do embaixador, em uma verdadeira escola industrial.

Ali se desenvolveram tecnologias relacionadas à perfuração em águas profundas, equipamentos submarinos, robótica, automação, sistemas de monitoramento, materiais resistentes à corrosão, logística marítima e gestão de riscos operacionais.

O conhecimento acumulado nessas atividades ultrapassou o próprio setor petrolífero, difundindo-se para diversos segmentos industriais.

Esse processo favoreceu o surgimento de uma ampla indústria fornecedora de bens e serviços especializados. Atualmente, cerca de duas mil empresas integram esse ecossistema produtivo, fornecendo equipamentos, engenharia, softwares, embarcações e soluções tecnológicas para projetos de exploração de petróleo e gás em diferentes regiões do mundo.

O embaixador observou que parte dessas empresas atua também no Brasil, particularmente em operações offshore desenvolvidas ao longo da costa brasileira. Trata-se de um exemplo concreto de como uma política voltada inicialmente para atender ao mercado doméstico pode, ao longo do tempo, gerar vantagens competitivas internacionalmente reconhecidas.

Essa trajetória ilustra um aspecto frequentemente negligenciado no debate sobre recursos naturais. O desenvolvimento não decorre apenas da exploração de uma riqueza existente, mas da capacidade de utilizar essa riqueza como plataforma para a criação de novos conhecimentos, novas tecnologias e novas competências produtivas.

Sob essa perspectiva, o petróleo deixou de ser apenas uma fonte de receitas fiscais. Tornou-se um instrumento de diversificação econômica, fortalecimento industrial e expansão das capacidades tecnológicas nacionais.

Essa interpretação também ajuda a compreender por que a Noruega conseguiu reduzir os riscos tradicionalmente associados às economias fortemente dependentes da exportação de recursos naturais. Em vez de limitar-se à produção de petróleo, o país passou a exportar igualmente conhecimento, tecnologia, equipamentos e serviços de alta complexidade.

Essa transformação prepara o terreno para outro tema central da conferência: os mecanismos utilizados para impedir que a própria abundância de recursos naturais produzisse efeitos negativos sobre o restante da economia. É nesse contexto que emerge a discussão sobre a chamada doença holandesa, um dos principais desafios enfrentados por países ricos em recursos naturais.

EVITANDO A DOENÇA HOLANDESA

Ao longo de sua exposição, o Embaixador Kjetil Elsebutangen chamou a atenção para um paradoxo que acompanha praticamente todos os países ricos em recursos naturais. A descoberta de uma riqueza extraordinária pode representar uma grande oportunidade de desenvolvimento, mas também pode produzir efeitos capazes de comprometer a competitividade do restante da economia.

Esse fenômeno tornou-se conhecido internacionalmente como “doença holandesa”. Em linhas gerais, a expansão das exportações de recursos naturais tende a aumentar o ingresso de divisas, valorizar a moeda nacional, elevar salários e deslocar investimentos para o setor mais rentável da economia. Como consequência, atividades industriais voltadas à exportação podem perder competitividade, reduzindo a diversificação produtiva e aumentando a dependência das commodities.

Na abertura do seminário, Antonio Prado lembrou que preocupações semelhantes já haviam sido formuladas por Celso Furtado ao analisar, ainda no final da década de 1950, o caso venezuelano. O economista brasileiro utilizou a expressão “subdesenvolvimento com abundância de divisas” para descrever os riscos decorrentes da concentração da economia em atividades exportadoras de recursos naturais. Décadas depois, a literatura econômica internacional consagraria a expressão “doença holandesa”, originalmente associada aos efeitos da descoberta de gás natural nos Países Baixos.

Segundo o embaixador, a Noruega procurou enfrentar esse problema desde o início da exploração petrolífera.

A primeira medida consistiu em reconhecer que a renda extraordinária gerada pelo petróleo não poderia ser integralmente incorporada, de forma imediata, à economia doméstica. Caso isso ocorresse, haveria forte pressão sobre a demanda agregada, sobre os salários, sobre os preços e sobre a taxa de câmbio, reduzindo a competitividade de outros setores produtivos.

A segunda medida foi impedir que a atividade petrolífera permanecesse isolada do restante da economia. Como discutido anteriormente, a exploração offshore foi utilizada como instrumento de aprendizado tecnológico e fortalecimento da indústria nacional. Dessa forma, parcela importante da riqueza produzida pelo petróleo passou a materializar-se não apenas em receitas fiscais, mas também em inovação, engenharia, serviços especializados e desenvolvimento empresarial.

Essa estratégia permitiu que uma parte crescente do valor agregado permanecesse no próprio país, reduzindo a tradicional dicotomia entre setor extrativo e economia nacional.

Ao mesmo tempo, a captura de parcela significativa da renda petrolífera pelo Estado criou condições para que sua utilização obedecesse a critérios macroeconômicos e de longo prazo, em vez de acompanhar automaticamente as oscilações dos preços internacionais do petróleo.

O embaixador enfatizou que essa combinação de instrumentos foi decisiva para limitar os efeitos da doença holandesa. A estratégia não eliminou completamente os riscos inerentes à abundância de recursos naturais — riscos que continuam presentes —, mas reduziu significativamente sua capacidade de desorganizar a estrutura produtiva do país.

Essa observação conduz a uma conclusão importante.

A experiência norueguesa sugere que a prevenção da doença holandesa não depende de uma única política econômica. Trata-se de uma combinação entre política macroeconômica, política fiscal, política industrial, desenvolvimento tecnológico e fortalecimento institucional.

Em outras palavras, evitar a reprimarização não significa apenas administrar fluxos financeiros ou controlar variáveis cambiais. Significa utilizar a riqueza proporcionada pelos recursos naturais para ampliar, e não substituir, as capacidades produtivas da economia.

Essa perspectiva amplia o próprio conceito de política industrial. A indústria deixa de ser compreendida apenas como um conjunto de setores específicos e passa a representar um processo permanente de acumulação de conhecimento, inovação e produtividade, capaz de transformar uma vantagem natural em uma vantagem competitiva construída.

É justamente essa lógica que prepara o tema seguinte da conferência. Para que a renda petrolífera pudesse financiar essa estratégia de longo prazo, tornou-se necessário construir um sistema de tributação capaz de assegurar elevada participação pública nos ganhos extraordinários da exploração, preservando simultaneamente a atratividade dos investimentos privados.

TRIBUTAÇÃO E CAPTURA DA RENDA PETROLÍFERA

Uma das características mais marcantes da experiência norueguesa é a forma como o país estruturou o regime tributário aplicado à exploração de petróleo e gás. Desde o início, o objetivo não foi apenas arrecadar receitas, mas assegurar que uma parcela significativa da riqueza gerada pela exploração de recursos naturais retornasse à sociedade.

Como destacou o Embaixador Kjetil Elsebutangen, a premissa é simples: os recursos existentes na plataforma continental pertencem ao povo norueguês. Em consequência, a renda extraordinária proporcionada por sua exploração não poderia beneficiar exclusivamente as empresas operadoras, mas deveria financiar investimentos públicos, fortalecer a capacidade do Estado e constituir patrimônio para as futuras gerações.

Para atingir esse objetivo, a Noruega desenvolveu um sistema tributário específico para o setor petrolífero. Além do imposto corporativo aplicável às demais empresas, incide sobre a atividade um imposto especial destinado a capturar a renda econômica extraordinária associada à exploração do petróleo. Somadas, essas duas incidências elevam a tributação marginal sobre os lucros do setor para aproximadamente 78%.

À primeira vista, trata-se de uma carga tributária excepcionalmente elevada. O próprio embaixador reconheceu que esse percentual frequentemente causa surpresa entre observadores estrangeiros. No entanto, enfatizou que sua análise isolada pode conduzir a interpretações equivocadas.

O elemento central do modelo norueguês não é apenas a elevada participação do Estado na renda petrolífera, mas a forma como esse sistema foi concebido. A tributação incide sobre o lucro líquido das operações e permite a dedução dos investimentos e dos custos de exploração. Dessa maneira, o regime preserva os incentivos à realização de novos projetos, reduz os riscos econômicos enfrentados pelas empresas e mantém elevada previsibilidade regulatória.

Essa combinação entre forte captura pública da renda e segurança institucional contribuiu para consolidar um ambiente favorável aos investimentos de longo prazo. Em vez de produzir insegurança, o sistema passou a oferecer regras estáveis, conhecidas antecipadamente e amplamente aceitas pelos diferentes agentes econômicos.

Durante o debate, o presidente do Corecon-SP, Haroldo da Silva, observou que o percentual de tributação adotado na Noruega contrasta com a intensidade dos debates brasileiros sobre carga tributária. O comentário permitiu ao embaixador reforçar uma ideia recorrente ao longo de toda a conferência: o aspecto decisivo não é apenas o nível da tributação, mas a confiança de que os recursos arrecadados retornam à sociedade sob a forma de bens públicos, infraestrutura, educação, inovação, proteção social e fortalecimento das capacidades nacionais.

Sob essa perspectiva, a legitimidade da tributação depende menos de sua magnitude do que da qualidade das instituições responsáveis por administrar esses recursos.

Ao mesmo tempo, a elevada participação pública na renda do petróleo ampliou a capacidade do Estado para conduzir políticas de longo prazo. Os recursos arrecadados deixaram de ser compreendidos como receitas correntes destinadas ao financiamento imediato das despesas públicas. Passaram a integrar uma estratégia mais ampla de construção de patrimônio coletivo e de preservação da estabilidade macroeconômica.

Essa distinção é fundamental para compreender o passo seguinte da experiência norueguesa.

Capturar a renda petrolífera era apenas parte do desafio. Tão importante quanto arrecadar era decidir quando, como e em que ritmo esses recursos deveriam ser incorporados à economia.

Foi dessa preocupação que nasceu uma das inovações institucionais mais conhecidas da Noruega: o Fundo Soberano, concebido para transformar uma riqueza natural necessariamente finita em um patrimônio financeiro permanente, administrado em benefício das gerações presentes e futuras.

O FUNDO SOBERANO

Se a elevada tributação permitiu capturar parcela significativa da renda petrolífera, permanecia uma questão decisiva: como administrar essa riqueza ao longo do tempo.

A resposta construída pela Noruega deu origem àquela que talvez seja sua inovação institucional mais conhecida: o Government Pension Fund Global, internacionalmente conhecido como Fundo Soberano da Noruega ou, simplesmente, Fundo do Petróleo.

O Embaixador Kjetil Elsebutangen destacou que o objetivo do fundo nunca foi apenas acumular recursos financeiros. Sua criação representou uma decisão estratégica sobre a forma de transformar uma riqueza natural necessariamente esgotável em um patrimônio permanente capaz de beneficiar sucessivas gerações.

A lógica é relativamente simples. Em vez de incorporar diretamente ao orçamento toda a renda obtida com a exploração do petróleo, o Estado transfere esses recursos para o fundo, que investe integralmente no exterior em uma carteira amplamente diversificada de ativos financeiros.

Essa opção atende simultaneamente a dois objetivos.

O primeiro consiste em preservar patrimônio para as futuras gerações. Petróleo e gás são recursos finitos. Sua exploração produz receitas extraordinárias durante um período limitado da história econômica do país. Ao converter essa riqueza em ativos financeiros distribuídos por diferentes mercados internacionais, a Noruega transforma um recurso natural exaurível em uma fonte permanente de rendimentos.

O segundo objetivo possui natureza macroeconômica. Ao investir no exterior a maior parte da renda petrolífera, evita-se que grandes volumes de recursos ingressem imediatamente na economia doméstica, reduzindo pressões sobre a demanda agregada, sobre a taxa de câmbio e sobre a inflação. Dessa forma, o fundo atua também como um importante mecanismo de estabilização econômica.

Como observou o embaixador, essa arquitetura institucional modificou profundamente a própria natureza da riqueza nacional. Uma parcela crescente do patrimônio da Noruega deixou de depender exclusivamente da produção de petróleo e passou a refletir o desempenho de uma carteira global composta por ações, títulos públicos, imóveis e outros ativos financeiros distribuídos em diversos países.

Ao final de 2025, o valor do Fundo Soberano ultrapassava dois trilhões de dólares, tornando-se o maior fundo soberano do mundo.

Entretanto, o embaixador fez questão de enfatizar que o tamanho do fundo, por si só, não explica seu sucesso. O aspecto decisivo reside na qualidade das instituições responsáveis por sua gestão.

O fundo pertence à sociedade norueguesa. Sua administração é exercida pelo Banco Central da Noruega, mediante mandato estabelecido pelo Ministério das Finanças e permanentemente supervisionado pelo Parlamento. Além disso, sua atuação obedece a critérios rigorosos de transparência e responsabilidade pública.

Durante o debate, ao responder a uma pergunta sobre participação social, o embaixador explicou que o fundo é objeto de permanente acompanhamento pela sociedade norueguesa. O Parlamento estabelece as diretrizes gerais de sua gestão, enquanto um Conselho de Ética define restrições para determinados investimentos, excluindo, por exemplo, empresas envolvidas com armas de destruição em massa ou produtos considerados incompatíveis com os princípios adotados pelo país.

Essa governança fortalece um elemento frequentemente mencionado pelo embaixador ao longo da conferência: a confiança.

Segundo ele, a sociedade norueguesa reconhece que o fundo não pertence ao governo de turno, mas ao conjunto da população. Essa percepção amplia sua legitimidade política e contribui para preservar consensos em torno de sua administração, mesmo diante de alternâncias partidárias.

Ao mesmo tempo, o fundo não deve ser compreendido como um instrumento de política econômica de curto prazo nem como uma fonte de recursos permanentemente disponível para financiar novas despesas públicas.

Ao contrário, sua própria existência impõe ao Estado uma disciplina adicional. Tornou-se necessário estabelecer regras claras sobre quanto da riqueza acumulada poderia ser utilizado anualmente sem comprometer sua sustentabilidade futura.

Foi exatamente dessa preocupação que surgiu a chamada regra fiscal dos 3%, tema que o embaixador apresentou como um dos debates econômicos mais interessantes da Noruega contemporânea.

A REGRA FISCAL E A ESTABILIDADE MACROECONÔMICA

A criação do Fundo Soberano resolveu apenas parte do desafio colocado pela descoberta do petróleo. Permanecia uma questão igualmente importante: quanto da riqueza acumulada poderia ser utilizada pela sociedade em cada período sem comprometer sua sustentabilidade de longo prazo e sem provocar desequilíbrios na economia?

Foi para responder a essa pergunta que a Noruega desenvolveu uma das regras fiscais mais conhecidas da economia contemporânea.

O princípio geral é relativamente simples. Ao longo do tempo, o governo deve utilizar apenas uma parcela equivalente ao rendimento real esperado do Fundo Soberano, preservando intacto o patrimônio principal acumulado pelas gerações anteriores. Durante muitos anos, esse rendimento foi estimado em aproximadamente 3% ao ano, parâmetro que passou a orientar a política fiscal norueguesa.

O embaixador chamou a atenção para um aspecto frequentemente negligenciado. A chamada “regra dos 3%” nunca foi concebida como um mecanismo automático de execução orçamentária. Trata-se de uma referência para o longo prazo.

Em momentos de recessão ou de crises excepcionais, o governo pode utilizar recursos superiores à referência. Em períodos de normalidade, ou quando a economia opera próxima de sua capacidade, a utilização pode permanecer abaixo desse limite. O elemento central da regra não é um número fixo, mas a preservação da estabilidade macroeconômica e da sustentabilidade intergeracional.

Essa flexibilidade constitui uma das razões pelas quais a regra permaneceu politicamente estável ao longo de diferentes governos. Ao longo da conferência, contudo, o embaixador apresentou um aspecto particularmente interessante do debate econômico contemporâneo na Noruega.

Durante décadas, a principal preocupação consistia em impedir que a renda do petróleo fosse utilizada rapidamente demais. O fundo funcionava, sobretudo, como um mecanismo de contenção da expansão fiscal.

Entretanto, o extraordinário crescimento do patrimônio acumulado produziu uma nova questão. À medida que o Fundo Soberano alcançou dimensões superiores a dois trilhões de dólares, o próprio rendimento anual correspondente aos 3% passou a representar valores absolutos extremamente elevados. Surge, então, uma nova pergunta: o fato de existirem recursos financeiros disponíveis significa que a economia possui capacidade real para absorvê-los? Essa mudança desloca o centro da discussão. A restrição deixa de ser exclusivamente financeira e passa a ser essencialmente produtiva.

Mesmo dispondo de recursos abundantes, a economia continua limitada por sua capacidade de construir infraestrutura, formar trabalhadores qualificados, expandir a oferta de energia, desenvolver tecnologia, executar investimentos públicos e privados e ampliar sua produtividade.

Caso o gasto público cresça além dessa capacidade, o resultado pode ser aumento da inflação, pressões sobre os salários, elevação das taxas de juros e redução do espaço para investimentos produtivos.

O embaixador enfatizou que essa discussão representa um avanço importante na própria compreensão da política fiscal. O debate deixa de concentrar-se apenas na disponibilidade de recursos financeiros para considerar, sobretudo, a capacidade real da economia.

Essa ideia foi resumida por meio de uma pergunta recorrente durante sua exposição:

O gasto público está ampliando a capacidade produtiva da economia?

Segundo o embaixador, essa talvez seja a questão mais importante da política fiscal contemporânea.

Quando os recursos públicos financiam infraestrutura, educação, pesquisa, inovação, energia, qualificação profissional, logística e capacidade administrativa, contribuem para elevar a produtividade futura da economia. Nessa situação, deixam de representar apenas expansão da demanda para transformar-se em investimento nas capacidades nacionais.

Por outro lado, quando os gastos aumentam sem produzir expansão correspondente da capacidade produtiva, podem gerar pressões inflacionárias e reduzir justamente o espaço necessário para investimentos privados de longo prazo.

Essa interpretação aproxima política fiscal e política industrial.

Ao invés de serem concebidas como esferas independentes, ambas passam a integrar uma mesma estratégia de desenvolvimento. O equilíbrio macroeconômico deixa de ser um objetivo isolado para transformar-se em condição necessária à expansão sustentada da capacidade produtiva nacional.

Ao desenvolver esse argumento, o embaixador ofereceu uma leitura particularmente atual da experiência norueguesa. Mesmo um país que dispõe de um dos maiores fundos soberanos do mundo continua enfrentando restrições econômicas concretas. A abundância financeira não elimina os limites impostos pela economia real.

Essa observação conduz a uma das ideias centrais da conferência: a riqueza de uma nação não se mede apenas pelo volume de recursos disponíveis, mas pela capacidade de transformá-los em produtividade, inovação, conhecimento e desenvolvimento duradouro.

É justamente essa perspectiva que permite compreender a importância atribuída, na experiência norueguesa, ao mercado de trabalho, à negociação coletiva, à qualificação profissional e ao fortalecimento do pacto social. Para o embaixador, esses elementos não constituem apenas políticas sociais: fazem parte da própria estratégia de desenvolvimento econômico.

TRABALHO, PRODUTIVIDADE E PACTO SOCIAL

Ao discutir os fundamentos do desenvolvimento norueguês, o Embaixador Kjetil Elsebutangen procurou ampliar o conceito de política industrial. Em sua exposição, ficou claro que competitividade não depende apenas de investimentos, tecnologia ou inovação. Ela resulta também da forma como uma sociedade organiza seu mercado de trabalho, suas instituições e seus mecanismos de cooperação.

Essa perspectiva desloca o debate para além da empresa ou da fábrica. A produtividade passa a ser compreendida como um atributo do conjunto da economia, construída por meio da interação entre Estado, empresas, trabalhadores e sistema educacional.

Um dos pilares desse modelo é o sistema de negociação coletiva.

Ao longo de várias décadas, sindicatos de trabalhadores, organizações empresariais e Estado desenvolveram mecanismos permanentes de coordenação das relações de trabalho. Naturalmente, isso não significa ausência de conflitos. Como observou o embaixador ao responder às perguntas do público, divergências continuam existindo e fazem parte da vida democrática. O elemento distintivo reside no fato de que esses conflitos ocorrem dentro de um quadro institucional relativamente estável e baseado na busca de consensos.

Entre os mecanismos mais conhecidos desse sistema encontra-se a coordenação salarial.

Na Noruega, os setores mais expostos à concorrência internacional — particularmente a indústria exportadora — exercem papel de referência nas negociações salariais do restante da economia. A lógica é relativamente simples. Como esses setores competem diretamente nos mercados internacionais, sua produtividade estabelece um limite para o crescimento sustentável dos salários.

Essa referência procura preservar simultaneamente a competitividade externa e o poder de compra dos trabalhadores.

O embaixador observou que esse sistema produz efeitos que vão além da negociação salarial. Ao reduzir diferenças extremas entre remunerações, cria incentivos permanentes para que as empresas ampliem sua produtividade por meio de inovação, reorganização dos processos produtivos, investimentos tecnológicos e qualificação profissional.

Empresas pouco produtivas encontram menor espaço para competir exclusivamente por intermédio de baixos salários. Em consequência, a pressão competitiva desloca-se para ganhos de eficiência, inovação e qualidade.

Sob essa perspectiva, o próprio mercado de trabalho passa a integrar a estratégia de desenvolvimento industrial.

Outro aspecto enfatizado pelo embaixador foi a elevada participação feminina na economia norueguesa.

Segundo ele, costuma-se analisar esse fenômeno apenas sob a ótica da igualdade de direitos. Embora essa dimensão seja fundamental, seus efeitos econômicos também são expressivos. A ampliação da participação das mulheres no mercado de trabalho elevou significativamente a disponibilidade de mão de obra qualificada, ampliou a base tributária, aumentou a renda das famílias e permitiu melhor aproveitamento do capital humano existente no país.

Nesse contexto, políticas como educação pública de qualidade, oferta de creches, licenças parentais e mecanismos de conciliação entre trabalho e vida familiar deixam de ser compreendidas exclusivamente como políticas sociais. Elas passam a desempenhar igualmente uma função econômica, ao ampliar a capacidade produtiva da sociedade.

O embaixador sintetizou essa ideia de maneira particularmente feliz ao afirmar que, quando bem desenhado, o Estado de bem-estar social não constitui apenas um instrumento de redistribuição da renda produzida pela economia. Ele pode ser também uma condição necessária para o próprio crescimento econômico.

Essa formulação representa uma das contribuições mais interessantes da conferência.

Ao invés de opor eficiência econômica e proteção social, a experiência norueguesa sugere que ambas podem reforçar-se mutuamente. Educação, saúde, qualificação profissional, infraestrutura social e serviços públicos de qualidade ampliam a produtividade do trabalho, fortalecem a capacidade inovadora das empresas e aumentam a competitividade nacional.

Entretanto, o embaixador acrescentou uma importante advertência.

Esse círculo virtuoso depende da qualidade do gasto público.

Não basta ampliar despesas. É necessário que os recursos públicos contribuam efetivamente para expandir a capacidade produtiva da economia. Sempre que possível, investimentos em infraestrutura, pesquisa, inovação, energia, educação, logística e qualificação profissional devem ser avaliados também por sua capacidade de elevar a produtividade futura. Mais uma vez, a questão central deixa de ser o volume do gasto e passa a ser sua contribuição para o desenvolvimento.

Ao responder a uma pergunta do presidente do Corecon-SP, Haroldo da Silva, o embaixador aprofundou esse argumento ao comentar as relações entre sindicatos de trabalhadores e organizações empresariais. Reconheceu que a história norueguesa também foi marcada por conflitos importantes, mas destacou que, ao longo do tempo, consolidou-se uma compreensão compartilhada de que a cooperação institucional favorecia simultaneamente empresas, trabalhadores e sociedade.

Essa cultura de coordenação tornou-se um dos elementos centrais do chamado pacto social norueguês.

Não se trata de eliminar divergências políticas ou interesses distintos, mas de construir instituições capazes de administrar esses conflitos de forma previsível, preservando estabilidade econômica e continuidade das estratégias nacionais de desenvolvimento.

Sob essa perspectiva, o mercado de trabalho deixa de ser apenas um espaço de negociação salarial. Torna-se uma das principais instituições responsáveis pela construção das capacidades produtivas da economia.

Essa mesma lógica de coordenação institucional também se manifesta na organização do território. A política industrial norueguesa não procurou concentrar investimentos em poucos centros urbanos, mas construir competências produtivas distribuídas pelo país, fortalecendo economias regionais e ampliando a coesão nacional.

TERRITÓRIO, CLUSTERS E DESENVOLVIMENTO

Ao abordar a dimensão territorial do desenvolvimento, o Embaixador Kjetil Elsebutangen apresentou um aspecto que frequentemente recebe menor atenção nos debates sobre política industrial. Para além dos setores econômicos e das empresas, o desenvolvimento também depende da forma como as capacidades produtivas se distribuem pelo território.

A Noruega constitui um país de pequena população, mas de geografia extensa, marcada por longas distâncias, áreas montanhosas e uma ocupação dispersa ao longo do litoral. Essas características fizeram com que a coesão territorial se transformasse, desde cedo, em um objetivo permanente das políticas públicas.

Segundo o embaixador, a preocupação nunca foi apenas promover o crescimento econômico nacional, mas assegurar que esse crescimento fosse capaz de gerar oportunidades em diferentes regiões do país. A política industrial passou, assim, a desempenhar também uma função de integração territorial.

A disponibilidade de energia hidrelétrica exerceu papel decisivo nesse processo.

Desde o início do século XX, a construção de usinas permitiu instalar atividades eletrointensivas em regiões afastadas dos maiores centros urbanos. Indústrias de alumínio, fertilizantes, metalurgia e outros segmentos passaram a constituir polos regionais de emprego, qualificação profissional e desenvolvimento tecnológico.

Em diversos casos, cidades inteiras organizaram sua trajetória de desenvolvimento em torno dessas atividades produtivas. Em outros, comunidades já existentes encontraram novas oportunidades econômicas, reduzindo os efeitos da concentração espacial do crescimento.

O embaixador ressaltou que essa estratégia foi posteriormente reforçada por investimentos em infraestrutura de transporte, conectividade, educação técnica, serviços públicos e presença institucional do Estado.

Naturalmente, reconheceu que esse processo não ocorreu sem custos ou controvérsias. Como toda política territorial, envolveu escolhas, prioridades e debates sobre eficiência econômica. Ainda assim, contribuiu para evitar níveis excessivos de concentração regional das atividades produtivas e fortaleceu a legitimidade social do próprio processo de modernização econômica.

Essa construção histórica favoreceu o surgimento dos chamados clusters industriais.

O embaixador utilizou esse conceito para mostrar que a política industrial dificilmente produz resultados quando se limita à concessão de incentivos financeiros isolados. O desenvolvimento de setores competitivos depende da formação de ecossistemas produtivos compostos por empresas, universidades, centros de pesquisa, escolas técnicas, fornecedores especializados, infraestrutura logística, instituições financeiras e administrações públicas capazes de atuar de forma coordenada.

Os clusters representam precisamente essa concentração territorial de competências.

Na costa oeste da Noruega consolidou-se um importante polo marítimo, articulando navegação, construção naval, engenharia oceânica e serviços especializados. Stavanger tornou-se referência internacional nas atividades relacionadas ao petróleo e à energia offshore. Kongsberg desenvolveu um sofisticado ecossistema tecnológico voltado para defesa, sensores, sistemas autônomos, indústria espacial e tecnologias marítimas avançadas.

Mais recentemente, essa mesma lógica passou a orientar novos setores estratégicos.

A transição energética abriu espaço para o desenvolvimento de atividades relacionadas à produção de baterias, hidrogênio de baixo carbono, captura e armazenamento de carbono, mineração de minerais críticos, energia eólica offshore e tecnologias digitais. Em todos esses casos, observou o embaixador, a pergunta permanece essencialmente a mesma: onde já existem competências capazes de sustentar novos processos de desenvolvimento?

Essa perspectiva desloca novamente o foco da política industrial.

Mais importante do que selecionar setores considerados promissores é compreender como se organizam as capacidades existentes em cada território. Empresas, universidades, infraestrutura energética, logística, centros tecnológicos, mão de obra qualificada e instituições locais constituem ativos que não podem ser rapidamente reproduzidos em qualquer lugar.

O território deixa, assim, de representar apenas o espaço físico onde se localizam as atividades econômicas. Torna-se um componente ativo da própria estratégia de desenvolvimento.

Ao longo de sua exposição, o embaixador observou que essa preocupação permanece plenamente atual. A transição verde não se realizará apenas por meio de decisões nacionais ou de metas climáticas internacionais. Ela dependerá da capacidade de cada região construir novas especializações produtivas, adaptar competências previamente acumuladas e gerar oportunidades econômicas compatíveis com as transformações tecnológicas em curso.

Sob essa perspectiva, política industrial e política territorial tornam-se dimensões inseparáveis de uma mesma estratégia nacional.

Ao comentar a conferência, Antonio Prado observou que esse aspecto dialoga diretamente com reflexões desenvolvidas pela CEPAL desde a década passada. Em particular, recordou que o documento *A Hora da Igualdade*, publicado em 2010, já destacava que “o território importa” na formulação das estratégias de desenvolvimento. A experiência norueguesa apresentada pelo embaixador oferece uma ilustração concreta dessa ideia ao demonstrar que a construção de capacidades produtivas depende igualmente da forma como oportunidades econômicas, infraestrutura, conhecimento e inovação se distribuem espacialmente.

Essa dimensão territorial prepara o último grande tema da conferência. As mesmas capacidades produtivas desenvolvidas ao longo de décadas na indústria do petróleo e nas atividades marítimas passam agora a ser mobilizadas para enfrentar um novo desafio histórico: a transição energética e a construção de uma economia de baixo carbono.

A TRANSIÇÃO VERDE E A NOVA POLÍTICA INDUSTRIAL

Na parte final de sua exposição, o Embaixador Kjetil Elsebutangen deslocou o foco da trajetória histórica da Noruega para os desafios contemporâneos. Se durante as últimas décadas o país construiu capacidades industriais a partir do petróleo e do gás, a questão agora consiste em saber como utilizar esse patrimônio tecnológico para enfrentar uma nova transformação econômica: a transição para uma economia de baixo carbono.

Segundo o embaixador, essa mudança ultrapassa amplamente o campo da política ambiental. A transição energética passou a integrar uma agenda mais abrangente, na qual política industrial, segurança econômica, inovação tecnológica e estabilidade macroeconômica se tornaram dimensões inseparáveis.

Esse movimento não ocorre apenas na Noruega. Os Estados Unidos, a União Europeia, a China e diversas outras economias vêm reposicionando suas políticas industriais diante de um cenário marcado por mudanças climáticas, reorganização das cadeias globais de valor, competição tecnológica e crescente preocupação com a segurança do abastecimento energético.

Nesse novo contexto internacional, a Noruega ocupa uma posição singular.

Por um lado, continua sendo um importante produtor e exportador de petróleo e gás natural. Esses setores permanecem fundamentais para a geração de receitas públicas, empregos qualificados, exportações e desenvolvimento tecnológico.

Por outro lado, o país construiu, ao longo de décadas, uma matriz elétrica predominantemente baseada em energia hidrelétrica, o que proporcionou uma das menores intensidades de carbono entre as economias industrializadas. Essa combinação cria oportunidades, mas também impõe desafios.

Como observou o embaixador, a questão central não consiste em escolher entre petróleo e transição energética. O desafio é mais complexo: trata-se de utilizar as competências acumuladas pela indústria petrolífera para acelerar o desenvolvimento de novas atividades econômicas compatíveis com uma economia de baixo carbono.

Essa estratégia pode ser observada em diversas iniciativas atualmente em curso. Uma delas é o desenvolvimento de tecnologias de captura e armazenamento de carbono (Carbon Capture and Storage – CCS). O embaixador apresentou o projeto Longship como exemplo dessa abordagem. A iniciativa reúne captura de emissões industriais, transporte marítimo e armazenamento geológico permanente, articulando conhecimentos acumulados durante décadas pela indústria offshore com novos objetivos relacionados à descarbonização.

Mais do que um projeto ambiental, o Longship representa uma estratégia de política industrial. Ele mobiliza empresas, centros de pesquisa, infraestrutura logística, engenharia especializada e capacidade regulatória construída ao longo da história recente da Noruega. O mesmo raciocínio aplica-se a outros segmentos emergentes.

Tecnologias submarinas, energia eólica offshore, hidrogênio de baixo carbono, sistemas digitais de monitoramento, automação industrial, mineração de minerais críticos e novos serviços marítimos constituem áreas nas quais o país procura transformar competências anteriormente desenvolvidas para a indústria do petróleo em novas vantagens competitivas.

O embaixador fez questão, entretanto, de evitar qualquer visão excessivamente otimista desse processo. A transição energética apresenta desafios concretos. A ampliação da demanda por eletricidade, a necessidade de expansão das redes de transmissão, a escassez de mão de obra qualificada, os elevados custos de alguns projetos e a crescente competição internacional impõem limites à velocidade das transformações.

Esses obstáculos reforçam uma ideia recorrente ao longo da conferência.

Mesmo quando dispõe de abundantes recursos financeiros, uma economia continua condicionada por sua capacidade real de produzir equipamentos, formar trabalhadores, construir infraestrutura, desenvolver tecnologia e executar investimentos complexos.

É justamente por essa razão que o embaixador voltou a enfatizar a importância da estabilidade macroeconômica. Segundo ele, uma política fiscal que amplie a demanda sem aumentar simultaneamente a capacidade produtiva pode gerar inflação, pressionar as taxas de juros e reduzir o espaço para investimentos privados justamente nos setores estratégicos para a transição energética.

A política industrial do século XXI passa, portanto, a depender de uma articulação muito mais estreita entre política fiscal, política energética, inovação tecnológica e desenvolvimento produtivo.

Ao concluir essa parte da exposição, o embaixador observou que esse movimento representa uma mudança importante em relação às últimas décadas.

Durante muito tempo, a política industrial foi frequentemente tratada com desconfiança, associada a protecionismo ou à simples escolha de “campeões nacionais”. Hoje, contudo, ela retorna ao centro das estratégias de desenvolvimento, assumindo novas funções.

Mais do que selecionar setores específicos, a política industrial contemporânea procura coordenar investimentos, reduzir riscos tecnológicos, estimular inovação, desenvolver infraestrutura, fortalecer competências nacionais e criar condições para que empresas e trabalhadores respondam às grandes transformações econômicas em curso.

Essa redefinição amplia significativamente seu alcance.

Política industrial deixa de significar apenas apoio à indústria. Passa a representar uma estratégia de construção de capacidades nacionais voltada para enfrentar simultaneamente os desafios da competitividade, da segurança econômica, da sustentabilidade ambiental e da transformação tecnológica.

SETE LIÇÕES DA EXPERIÊNCIA NORUEGUESA

Ao concluir sua conferência, o Embaixador Kjetil Elsebutangen procurou sintetizar os principais ensinamentos da experiência norueguesa. Mais do que apresentar um modelo acabado de desenvolvimento, propôs **um conjunto de princípios capazes de orientar a reflexão de países que enfrentam o desafio de transformar recursos naturais em desenvolvimento econômico duradouro.**

O primeiro desses princípios consiste em reconhecer que recursos naturais não constituem um destino.

A existência de petróleo, gás, minerais ou qualquer outra riqueza natural não determina, por si só, a trajetória de uma economia. Esses recursos podem favorecer processos de industrialização, inovação e fortalecimento institucional, mas também podem produzir dependência, reprimarização e instabilidade macroeconômica. A diferença reside menos na natureza dos recursos e mais na qualidade das instituições encarregadas de administrá-los.

A segunda lição diz respeito ao próprio conceito de política industrial.

Segundo o embaixador, ela não começa com programas de incentivo ou com a seleção de setores considerados prioritários. Começa muito antes, na construção das condições que permitem às empresas inovar, investir e competir. Educação, pesquisa, energia, infraestrutura, administração pública competente, estabilidade regulatória e cooperação entre Estado, empresas e trabalhadores constituem os verdadeiros alicerces da competitividade de longo prazo.

A terceira lição refere-se à captura da renda proporcionada pelos recursos naturais.

A experiência norueguesa demonstra que é possível combinar investimentos privados, segurança jurídica e elevada participação pública na renda extraordinária gerada pela exploração do petróleo. Essa capacidade de captura permitiu financiar infraestrutura, educação, inovação, proteção social e investimentos voltados para o fortalecimento das capacidades nacionais.

A quarta lição introduz uma dimensão temporal do desenvolvimento.

Poupar e gastar não constituem apenas decisões financeiras; representam escolhas sobre a relação entre presente e futuro. O Fundo Soberano converte uma riqueza natural finita em patrimônio permanente, enquanto a regra fiscal procura assegurar que sua utilização ocorra de maneira gradual, preservando simultaneamente a estabilidade macroeconômica e os direitos das futuras gerações.

O embaixador acrescentou, entretanto, uma reflexão particularmente atual. Mesmo quando os recursos financeiros são abundantes, permanece a necessidade de avaliar a capacidade real da economia para absorvê-los produtivamente. O ritmo da

expansão fiscal deve ser compatível com a capacidade de construir infraestrutura, formar trabalhadores qualificados, ampliar a oferta de energia, desenvolver tecnologia e executar investimentos de qualidade.

A quinta lição recoloca o mercado de trabalho no centro da estratégia de desenvolvimento. Negociação coletiva, qualificação profissional, elevada participação feminina na economia, redução das desigualdades e fortalecimento das instituições de cooperação não aparecem como objetivos exclusivamente sociais. Constituem, igualmente, fatores que ampliam produtividade, inovação e competitividade. Sob essa perspectiva, o pacto social integra a própria política industrial.

A sexta lição decorre das profundas transformações atualmente em curso na economia mundial.

A política industrial do século XXI passou a incorporar objetivos relacionados à segurança econômica, à transição energética, às mudanças climáticas e às novas tecnologias. Competitividade, sustentabilidade ambiental e estabilidade macroeconômica deixaram de representar agendas independentes para formar uma única estratégia de desenvolvimento.

Finalmente, o embaixador destacou uma sétima lição, talvez a mais abrangente de toda a conferência. **A qualidade do gasto público permanece decisiva.**

Mais importante do que discutir apenas o volume dos recursos mobilizados pelo Estado é avaliar sua capacidade de ampliar produtividade, inovação, infraestrutura, educação, pesquisa, logística, energia e adaptação tecnológica. Em outras palavras, a pergunta fundamental não é apenas quanto o Estado pode gastar, mas se esse gasto fortalece efetivamente as capacidades produtivas da economia. Ao apresentar essas conclusões, o

embaixador fez questão de registrar uma advertência que percorreu toda a sua exposição.

A experiência norueguesa não constitui um modelo a ser transplantado para outros países.

A Noruega possui características históricas, institucionais, territoriais e demográficas muito particulares. Trata-se de uma economia de pequena população, elevada renda per capita, forte capacidade administrativa e longa tradição de cooperação entre Estado, empresas e trabalhadores. O Brasil, por sua vez, apresenta escala continental, grande diversidade regional e desafios econômicos e sociais de outra natureza.

Por essa razão, a principal contribuição da experiência norueguesa não consiste em oferecer instituições prontas para serem reproduzidas, mas em demonstrar que o desenvolvimento depende da construção paciente de capacidades nacionais, de instituições sólidas e de estratégias consistentes de longo prazo.

A conferência foi encerrada com uma formulação que sintetiza de maneira precisa toda a argumentação desenvolvida ao longo da manhã: A Noruega não ficou rica apenas porque encontrou petróleo. Ela ficou rica porque decidiu governar o petróleo.

Ao longo da exposição, porém, essa afirmação adquiriu um significado ainda mais amplo. Governar o petróleo significou construir instituições capazes de transformar uma riqueza natural em conhecimento, tecnologia, capacidades produtivas, estabilidade macroeconômica, confiança social e desenvolvimento de longo prazo.

É justamente essa construção institucional — mais do que o petróleo em si — que constitui a principal contribuição da experiência norueguesa ao debate internacional sobre desenvolvimento.

O DEBATE: UMA LEITURA BRASILEIRA DA EXPERIÊNCIA NORUEGUESA

Concluída a conferência, o presidente do Corecon-SP, Haroldo da Silva, abriu o debate destacando a qualidade da exposição e observando que os economistas presentes haviam recebido, em pouco mais de uma hora, uma verdadeira síntese da economia política do desenvolvimento norueguês.

As intervenções que se seguiram ampliaram significativamente o alcance do seminário. Em vez de se limitarem a solicitar esclarecimentos sobre aspectos específicos da experiência da Noruega, os participantes procuraram interpretá-la à luz dos desafios brasileiros. O debate passou a abordar temas como a coordenação entre Estado e mercado, o papel das instituições, a política industrial, a gestão dos recursos naturais, a avaliação das políticas públicas, o pacto social e os novos desafios tecnológicos.

Mais do que uma sessão de perguntas e respostas, constituiu-se um exercício de reflexão comparada entre duas realidades profundamente distintas, mas confrontadas por questões estratégicas semelhantes.

Primeiras reflexões: a experiência norueguesa vista pelos economistas brasileiros

O presidente do Corecon-SP, Haroldo da Silva, iniciou o debate observando que a conferência havia evidenciado a existência de um conjunto coerente de instituições responsáveis por sustentar a estratégia de desenvolvimento da Noruega.

Chamou inicialmente a atenção para um aspecto que atravessou toda a exposição do embaixador: o amplo consenso político construído em torno da gestão dos recursos naturais e da política industrial. Em sua avaliação, esse elemento contrasta com a realidade brasileira, marcada por maior polarização política e pela dificuldade de preservar estratégias nacionais ao longo do tempo.

Haroldo também destacou o papel desempenhado pelas organizações sindicais e empresariais no modelo norueguês. Observou que, no Brasil, as relações entre capital e trabalho frequentemente assumem caráter predominantemente conflitivo, enquanto a experiência apresentada pelo embaixador sugere uma tradição de cooperação institucional voltada para objetivos compartilhados de competitividade e desenvolvimento.

Outro aspecto ressaltado foi o regime tributário incidente sobre o setor petrolífero. A elevada participação pública na renda dos recursos naturais, explicou, somente alcança legitimidade quando acompanhada de serviços públicos de qualidade e da percepção de que os tributos retornam à sociedade sob a forma de bens coletivos. A discussão, portanto, não deveria concentrar-se exclusivamente no nível da carga tributária, mas também na capacidade do Estado de transformar arrecadação em desenvolvimento.

O presidente do Corecon-SP observou ainda que a regra fiscal norueguesa apresenta uma característica particularmente interessante: sua flexibilidade diante dos diferentes momentos do ciclo econômico. Em sua leitura, a política fiscal descrita pelo embaixador procura preservar simultaneamente responsabilidade macroeconômica e capacidade de resposta diante de crises, aspecto que considerou especialmente relevante para o debate econômico brasileiro.

Também chamou a atenção para a elevada participação feminina no mercado de trabalho, apresentada pelo embaixador não apenas como conquista social, mas como fator diretamente associado ao aumento da produtividade e ao fortalecimento da economia.

Outro elemento que despertou seu interesse foi o sistema de negociação salarial coordenada. O fato de os setores mais expostos à concorrência internacional servirem como referência para a evolução dos salários no restante da economia lhe pareceu um mecanismo institucional particularmente sofisticado de articulação entre competitividade e distribuição de renda.

Por fim, Haroldo formulou uma questão que ampliou significativamente o debate sobre política industrial. Perguntou de que forma a Noruega acompanha os resultados das políticas públicas destinadas ao fortalecimento produtivo e se empresas beneficiadas por incentivos econômicos assumem contrapartidas relacionadas à inovação, à geração de empregos, à pesquisa tecnológica ou a outros objetivos estratégicos.

Essa indagação deslocou o debate da formulação das políticas industriais para sua governança e avaliação, introduzindo um tema que reapareceria em diferentes momentos da discussão.

PROJETO NACIONAL, POLÍTICAS DE ESTADO E COORDENAÇÃO: UMA LEITURA DA EXPERIÊNCIA NORUEGUESA

Na sequência do debate, o vice-presidente do Corecon-SP e coordenador da Comissão de Relações Internacionais, Antonio Prado, procurou sintetizar os elementos que, em sua avaliação, estruturavam a experiência norueguesa apresentada pelo embaixador.

Sua intervenção partiu da observação de que a Noruega parece ter construído, ao longo de várias décadas, algo que vai além de políticas públicas isoladas: um verdadeiro projeto nacional de desenvolvimento, sustentado por políticas de Estado capazes de atravessar diferentes governos sem perder seus objetivos estratégicos.

Segundo Antonio Prado, essa continuidade institucional talvez constitua uma das características mais relevantes da experiência norueguesa. Independentemente das alternâncias políticas próprias da democracia, preservaram-se os princípios fundamentais relacionados à gestão dos recursos naturais, ao desenvolvimento industrial, ao Fundo Soberano e à coordenação macroeconômica. Trata-se de uma estabilidade que permite às instituições acumular conhecimento, aperfeiçoar instrumentos e construir estratégias de longo prazo.

Outro aspecto destacado foi o pacto social que sustenta esse modelo institucional.

Em sua avaliação, a conferência mostrou que a coordenação entre Estado, empresas e trabalhadores não constitui um elemento acessório da experiência norueguesa. Ao contrário, representa uma das condições que permitem transformar decisões econômicas em políticas públicas duradouras. Mais do que administrar conflitos, esse pacto contribui para preservar consensos fundamentais em torno dos objetivos nacionais de desenvolvimento.

Antonio Prado observou ainda que esse ambiente de cooperação institucional fortalece a legitimidade das políticas públicas perante a sociedade. Quando cidadãos, empresas e trabalhadores reconhecem objetivos comuns, tornam-se maiores as possibilidades de continuidade das estratégias nacionais mesmo diante das mudanças de governo.

Outro conceito enfatizado em sua intervenção foi o da coordenação.

Ao longo da exposição do embaixador, tornou-se evidente que política industrial, política macroeconômica, política energética, sistema de inovação, mercado de trabalho e política fiscal não atuam de forma independente. Ao contrário, integram uma estratégia articulada de desenvolvimento, na qual diferentes instrumentos procuram convergir para objetivos comuns.

Essa coordenação, observou Antonio Prado, constitui um dos elementos mais ricos da experiência apresentada ao longo da conferência.

Ao comentar a dimensão territorial abordada pelo embaixador, estabeleceu também um diálogo com a literatura da CEPAL. Recordou que documentos recentes da Comissão vêm enfatizando que o território não representa apenas o espaço físico onde se localizam atividades produtivas, mas uma dimensão essencial da própria estratégia de desenvolvimento. A distribuição regional das oportunidades econômicas, das competências tecnológicas e da infraestrutura influencia diretamente a produtividade e a coesão nacional.

Nesse sentido, a experiência norueguesa oferece uma demonstração concreta da importância de integrar política industrial e desenvolvimento territorial.

Por fim, Antonio Prado destacou outro aspecto que considerou particularmente relevante para o debate brasileiro: a necessidade de impedir que a abundância de recursos naturais conduza à reprimarização da economia.

Ao recuperar a referência feita anteriormente ao pensamento de Celso Furtado sobre o “subdesenvolvimento com abundância de divisas”, observou que a conferência demonstrou como a Noruega procurou enfrentar esse desafio por meio de uma combinação de política industrial, desenvolvimento tecnológico, gestão macroeconômica e fortalecimento institucional.

Sua intervenção foi concluída com um agradecimento ao embaixador pela contribuição oferecida ao debate econômico brasileiro e com a manifestação de interesse do Corecon-SP em dar continuidade ao intercâmbio de experiências internacionais, ampliando o diálogo com outros países nórdicos e aprofundando a reflexão sobre diferentes estratégias nacionais de desenvolvimento.

Em sua resposta, o Embaixador Kjetil Elsebutangen acolheu positivamente essa interpretação. Observou que, de fato, a experiência norueguesa somente pode ser compreendida quando analisada como um processo de longo prazo, sustentado por instituições estáveis, elevado grau de confiança social e capacidade permanente de coordenação entre diferentes políticas públicas.

O ESTADO E O DESENVOLVIMENTO: PARA ALÉM DAS DICOTOMIAS IDEOLÓGICAS

Abrindo as intervenções do público, o conselheiro federal Odilon Guedes, representando a presidente do Cofecon, observou que uma das contribuições mais relevantes da conferência consistia justamente em recolocar o Estado no centro do debate sobre desenvolvimento econômico.

Ao comentar a experiência apresentada pelo embaixador, Odilon argumentou que o debate brasileiro frequentemente reduz o papel do Estado a uma oposição simplificada entre maior ou menor intervenção na economia. Em sua avaliação, essa polarização acaba obscurecendo uma questão mais importante: a capacidade do Estado de criar as condições institucionais necessárias ao desenvolvimento.

Como ilustração, lembrou que diversos setores considerados estratégicos da economia brasileira foram historicamente estruturados por meio de instituições públicas. Citou o papel do BNDES no financiamento da indústria aeronáutica, a atuação do Banco do Brasil e da Embrapa na modernização da agricultura brasileira, além da importância do Sistema Único de Saúde (SUS) como política pública de alcance nacional.

Segundo Odilon, esses exemplos demonstram que o Estado brasileiro desempenhou, em diferentes momentos históricos, funções decisivas na construção das capacidades produtivas do país. A experiência norueguesa apresentada pelo embaixador reforçaria essa percepção ao evidenciar que a presença ativa do Estado não constitui característica exclusiva de determinadas orientações ideológicas, mas pode representar um elemento permanente de estratégias nacionais de desenvolvimento.

Sua intervenção concluiu defendendo a necessidade de “desideologizar” o debate sobre o Estado, compreendendo-o como uma instituição indispensável à coordenação econômica e à formulação de políticas públicas de longo prazo.

Ao responder, o embaixador observou que, na Noruega, a presença do Estado na economia tampouco constitui objeto de grandes controvérsias políticas.

Segundo explicou, embora existam diferenças entre governos quanto às prioridades de gasto, ao grau de regulação de determinados setores ou à intensidade de algumas políticas públicas, permanece amplamente compartilhada a compreensão de que cabe ao Estado exercer funções estratégicas relacionadas à gestão dos recursos naturais, à estabilidade institucional e à coordenação do desenvolvimento.

Em sua avaliação, essa continuidade decorre menos de uma opção ideológica do que da própria experiência histórica acumulada pelo país. Ao longo de várias décadas, diferentes governos constataram que instituições públicas estáveis contribuíram para transformar a riqueza do petróleo em capacidades econômicas permanentes, consolidando elevado grau de confiança por parte da sociedade.

O embaixador acrescentou ainda que essa confiança depende de outro elemento essencial: a transparência.

Segundo afirmou, transparência e previsibilidade constituem pilares do modelo norueguês. Elas fortalecem a legitimidade das instituições públicas, favorecem a cooperação entre Estado, empresas e cidadãos e reduzem a incerteza necessária aos investimentos de longo prazo.

Para ele, transparência não representa apenas um princípio administrativo, mas uma condição para a construção da confiança social que sustenta todo o sistema institucional norueguês.

COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL E OS DESAFIOS DEMOGRÁFICOS

Na sequência, Márcio Araújo, vice-presidente de Relações Internacionais da Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVB), dirigiu ao embaixador duas questões relacionadas aos desafios atuais enfrentados pela economia norueguesa.

A primeira dizia respeito à crescente competição internacional, especialmente diante da expansão de produtos manufaturados provenientes de economias de menor custo de produção. A segunda tratava da evolução demográfica do país e de seus possíveis impactos sobre o mercado de trabalho e a sustentabilidade do modelo de desenvolvimento.

Em sua resposta, o embaixador observou que a população norueguesa permanece relativamente estável, situando-se em torno de 5,6 milhões de habitantes. Essa característica contribui para explicar o elevado produto per capita do país, mas também impõe desafios importantes relacionados ao envelhecimento populacional, à disponibilidade futura de mão de obra e às políticas migratórias.

Segundo explicou, essas questões vêm ocupando espaço crescente no debate público norueguês, sobretudo diante da necessidade de preservar, no longo prazo, o equilíbrio entre crescimento econômico, financiamento do Estado de bem-estar social e manutenção da competitividade internacional.

Quanto à concorrência global, ressaltou que a resposta norueguesa não tem consistido na busca por menores custos de produção, mas na permanente elevação da produtividade, da inovação e da sofisticação tecnológica de sua estrutura industrial.

Em outras palavras, a estratégia competitiva da Noruega continua baseada na construção de vantagens associadas ao conhecimento, à engenharia, à tecnologia e à elevada qualificação de sua força de trabalho.

O FUNDO SOBERANO, A PARTICIPAÇÃO SOCIAL E A CONFIANÇA NAS INSTITUIÇÕES

A terceira intervenção da plateia foi apresentada por Murilo, delegado regional do Corecon-SP em São Sebastião. Partindo da recente perspectiva de expansão da exploração petrolífera na Margem Equatorial brasileira, especialmente na costa do Amapá, procurou aproximar a experiência norueguesa dos desafios que poderão surgir no Brasil nas próximas décadas.

Sua pergunta concentrou-se em um aspecto institucional particularmente relevante: como a sociedade participa das decisões relacionadas ao Fundo Soberano?

Mais do que compreender sua estrutura financeira, Murilo buscou saber como se organiza, na prática, a participação democrática na definição dos critérios de utilização dos recursos provenientes do petróleo. Em outras palavras, perguntou de que forma uma riqueza pertencente à coletividade permanece efetivamente submetida ao controle da própria sociedade.

A resposta do embaixador revelou um aspecto essencial da arquitetura institucional norueguesa.

Segundo explicou, desde sua criação, o Fundo Soberano foi concebido como um patrimônio pertencente a toda a sociedade norueguesa. Essa percepção encontra-se profundamente incorporada à cultura política do país e constitui um dos pilares de sua legitimidade.

Ao mesmo tempo, essa propriedade coletiva não significa administração direta ou decisões tomadas por consultas populares permanentes.

Ao contrário, a Noruega optou por construir um sistema institucional cuidadosamente estruturado.

O Parlamento estabelece os princípios gerais que orientam a gestão do fundo. O Ministério das Finanças formula as diretrizes de investimento. A administração cotidiana é delegada ao Banco Central da Noruega, responsável pela execução técnica da política de investimentos. Paralelamente, um Conselho de Ética estabelece critérios que limitam determinados tipos de aplicação financeira, excluindo, por exemplo, empresas ligadas à produção de armas de destruição em massa ou a outras atividades consideradas incompatíveis com os princípios adotados pelo país.

Essa distribuição de responsabilidades procura conciliar legitimidade democrática, elevada especialização técnica e estabilidade institucional.

O embaixador observou que a sociedade acompanha atentamente a evolução do Fundo Soberano. Seu desempenho é objeto de amplo debate público, cobertura permanente da imprensa e intenso acompanhamento por diferentes segmentos da sociedade civil. Entretanto, essa participação ocorre principalmente por meio das instituições representativas e do debate público, preservando a gestão cotidiana de interferências conjunturais.

Em sua avaliação, essa arquitetura institucional contribuiu decisivamente para consolidar uma cultura de confiança em torno do fundo.

Segundo explicou, os cidadãos noruegueses não o percebem como patrimônio do governo, mas como patrimônio da sociedade administrado temporariamente pelo Estado segundo regras previamente estabelecidas e amplamente compartilhadas.

Essa distinção é fundamental.

Ao separar propriedade social, direção política e administração técnica, a Noruega procurou proteger o fundo tanto das pressões de curto prazo quanto da tentação de utilizá-lo como instrumento de disputas políticas imediatas.

Outro aspecto ressaltado pelo embaixador foi a importância da transparência.

A ampla divulgação das informações relativas ao patrimônio, aos investimentos, aos resultados financeiros e às regras de funcionamento fortalece o controle social e amplia a legitimidade das decisões tomadas pelas instituições responsáveis por sua administração.

Ao final de sua resposta, deixou implícita uma ideia que percorreu toda a conferência: a confiança não resulta apenas da existência de boas regras. Ela depende igualmente da capacidade das instituições de demonstrar, ao longo do tempo, que essas regras são efetivamente cumpridas.

Nesse sentido, o Fundo Soberano representa menos um mecanismo financeiro do que uma instituição construída para transformar confiança social em política pública de longo prazo.

TRANSPARÊNCIA E AVALIAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

A resposta do embaixador ao questionamento de Murilo dialogou diretamente com outra preocupação levantada anteriormente durante o debate: a necessidade de mecanismos permanentes de monitoramento, transparência e avaliação das políticas públicas.

Ao comentar uma indagação formulada por Antonio Prado sobre a avaliação das políticas industriais e dos incentivos concedidos pelo Estado, o embaixador observou que a experiência norueguesa atribui enorme importância à transparência institucional.

Segundo afirmou, transparência não constitui apenas uma exigência ética ou administrativa. Ela representa um elemento indispensável para a construção da confiança entre Estado, empresas e sociedade.

Em suas palavras, previsibilidade, estabilidade e transparência formam um conjunto inseparável. São elas que permitem às empresas investir no longo prazo, ao Parlamento exercer sua função de controle e à sociedade acompanhar a utilização dos recursos públicos.

Embora não tenha descrito um sistema específico de avaliação das políticas industriais, o embaixador deixou claro que, na experiência norueguesa, a legitimidade da ação estatal depende da existência de instituições capazes de prestar contas permanentemente à sociedade.

Essa observação encerrou uma das linhas mais importantes do debate.

Ao longo da conferência e das perguntas, tornou-se evidente que o sucesso da experiência norueguesa não decorre apenas da existência de boas políticas econômicas. Ele depende igualmente da qualidade das instituições encarregadas de implementá-las, avaliá-las e aperfeiçoá-las continuamente.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E A PRÓXIMA TRANSFORMAÇÃO TECNOLÓGICA

Na parte final do debate, o presidente do Corecon-SP, Haroldo da Silva, trouxe a discussão para um tema que começa a ocupar posição central nas estratégias nacionais de desenvolvimento: a Inteligência Artificial.

Observando que a conferência havia demonstrado como a Noruega soube transformar a descoberta do petróleo em um processo de construção de capacidades tecnológicas, perguntou de que maneira o país vem se preparando para enfrentar uma nova transformação de natureza distinta, mas potencialmente ainda mais profunda: a revolução associada à Inteligência Artificial.

Haroldo recordou que o tema vem sendo objeto de intenso debate internacional, envolvendo questões relacionadas à soberania tecnológica, aos impactos sobre o mercado de trabalho, aos vieses dos algoritmos e à crescente concentração das plataformas digitais em um número reduzido de grandes empresas globais.

Sua indagação procurava compreender como um país de pequena dimensão territorial, mas de elevada capacidade tecnológica, vem posicionando-se diante desse novo cenário.

Ao responder, o embaixador adotou um tom de cautela.

Reconheceu que a Inteligência Artificial representa uma transformação de grande alcance, cujos efeitos econômicos e sociais ainda estão em processo de construção. Segundo observou, a Noruega acompanha atentamente esse movimento, mas não considera possuir respostas definitivas para os desafios colocados por essa nova tecnologia.

Ainda assim, destacou um aspecto importante da experiência norueguesa.

Historicamente, o país procurou responder às grandes transformações tecnológicas não por meio da resistência à inovação, mas pela adaptação de suas instituições, de seu sistema educacional e de suas políticas públicas.

Ao ilustrar essa postura, recordou uma frase frequentemente utilizada pelo primeiro-ministro norueguês em seus diálogos com representantes dos trabalhadores:

“Não devemos ter medo da nova tecnologia. Devemos ter medo da tecnologia antiga.”

Segundo explicou, essa formulação procura expressar uma convicção amplamente compartilhada na Noruega: manter a competitividade internacional exige incorporar continuamente novas tecnologias aos processos produtivos.



Ao mesmo tempo, essa incorporação deve ocorrer de forma responsável, considerando seus impactos sobre o emprego, a qualificação profissional, a organização do trabalho e o funcionamento das instituições democráticas.

O embaixador observou ainda que a sociedade norueguesa já apresenta elevado grau de digitalização. Diversos serviços públicos são amplamente oferecidos por plataformas digitais, e a administração pública vem incorporando novas ferramentas tecnológicas há vários anos.

Entretanto, reconheceu que, no campo específico da Inteligência Artificial, a Noruega enfrenta desafios semelhantes aos de grande parte do mundo.

Assim como outros países, depende em larga medida das grandes empresas internacionais responsáveis pelo desenvolvimento dos modelos mais avançados de IA, especialmente das empresas norte-americanas e, em crescente medida, também das empresas chinesas.

Essa realidade recoloca, sob uma nova perspectiva, uma questão recorrente ao longo de toda a conferência: como preservar capacidades nacionais em um contexto de crescente interdependência tecnológica global.

Embora o embaixador não tenha desenvolvido esse ponto, sua resposta deixou implícita uma continuidade entre os diferentes momentos históricos da economia norueguesa.

Nas décadas de 1970 e 1980, o desafio consistia em transformar petróleo em conhecimento.

No presente, a questão passa a ser como utilizar as capacidades institucionais, tecnológicas e educacionais acumuladas ao longo desse processo para enfrentar uma nova revolução tecnológica, cuja velocidade e alcance ainda permanecem em aberto.

Mais uma vez, a resposta não se encontra apenas na tecnologia em si, mas na capacidade das instituições de aprender, adaptar-se e coordenar processos de transformação de longo prazo.

ENCERRAMENTO DO DEBATE

As intervenções finais evidenciaram um aspecto que percorreu toda a manhã de trabalhos.

A conferência do Embaixador Kjetil Elsebutangen havia sido dedicada à experiência norueguesa. O debate, por sua vez, ampliou essa reflexão ao aproximá-la das questões que hoje desafiam o desenvolvimento brasileiro.

As perguntas formuladas pelos dirigentes do Corecon-SP e pelos participantes do seminário não buscaram identificar um modelo pronto a ser reproduzido. Procuraram compreender princípios, instituições e formas de coordenação capazes de enriquecer a reflexão nacional sobre política industrial, gestão dos recursos naturais, desenvolvimento territorial, estabilidade macroeconômica e transformação tecnológica.

Ao final da sessão, tornou-se evidente que o maior legado da experiência apresentada não reside em instrumentos específicos — como o Fundo Soberano ou a tributação do petróleo —, mas na construção paciente de instituições capazes de aprender, acumular conhecimento e preservar estratégias de desenvolvimento ao longo do tempo.

Foi precisamente esse entendimento que motivou o Corecon-SP a transformar a conferência em publicação, incorporando seu conteúdo ao patrimônio intelectual do recém-criado Núcleo de Estudos Estratégicos do Corecon-SP (NEEC).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta publicação, acompanhamos uma reflexão que teve como ponto de partida uma pergunta aparentemente simples: como a Noruega conseguiu transformar a descoberta de petróleo em uma trajetória de desenvolvimento econômico duradouro?

A resposta apresentada pelo Embaixador Kjetil Elsebutangen mostrou que a questão ultrapassa em muito a administração de um recurso natural. O verdadeiro objeto da experiência norueguesa é a construção de instituições capazes de converter uma riqueza extraordinária em capacidades permanentes da sociedade.

Ao longo de décadas, a Noruega edificou um conjunto coerente de instituições que articulam política industrial, gestão responsável dos recursos naturais, estabilidade macroeconômica, desenvolvimento tecnológico, qualificação da força de trabalho, coesão territorial e compromisso com as futuras gerações. O petróleo foi o ponto de partida. O desenvolvimento resultou das escolhas políticas e institucionais feitas a partir dessa oportunidade histórica.

O debate que se seguiu à conferência ampliou significativamente essa reflexão. As intervenções dos dirigentes do Corecon-SP, dos representantes das instituições parceiras e dos participantes do seminário aproximaram a experiência norueguesa dos desafios brasileiros, trazendo para o centro da discussão temas como projeto nacional, políticas de Estado, coordenação entre políticas públicas, desenvolvimento territorial, qualidade do gasto público, transparência institucional, avaliação das políticas industriais, pacto social e os impactos das novas transformações tecnológicas.

Mais do que buscar modelos a serem reproduzidos, o seminário procurou identificar princípios capazes de enriquecer a reflexão sobre o desenvolvimento brasileiro. A principal lição da experiência norueguesa talvez seja justamente esta: recursos naturais, por si sós, não produzem desenvolvimento. São as instituições, as capacidades acumuladas, a continuidade das políticas públicas e a qualidade da coordenação entre Estado, sociedade e setor produtivo que transformam oportunidades em progresso econômico e social.

Foi com esse espírito que o Núcleo de Estudos Estratégicos do Corecon-SP decidiu transformar esta conferência em um Caderno de Estudos.

Seminários possuem, por natureza, um caráter transitório. Reúnem pessoas, promovem o diálogo e estimulam novas ideias. Publicações, por sua vez, preservam esse patrimônio intelectual, permitindo que ele permaneça acessível a economistas, estudantes, pesquisadores, gestores públicos e a todos aqueles interessados na construção de estratégias de desenvolvimento.

Ao registrar esta conferência, o Conselho Regional de Economia de São Paulo reafirma sua convicção de que o conhecimento também constitui um patrimônio institucional. Instituições não apenas executam políticas públicas ou promovem debates. Elas preservam memória, acumulam conhecimento, formam capacidades e criam as condições para que cada geração possa aprender com a experiência das que a antecederam.

Este primeiro volume inaugura uma nova linha editorial do Núcleo de Estudos Estratégicos do Corecon-SP. Seu propósito é construir, de forma gradual e permanente, um acervo dedicado ao estudo comparado de experiências internacionais de desenvolvimento, reunindo contribuições de especialistas, formuladores de políticas públicas e representantes de instituições que protagonizaram essas trajetórias.

A Noruega é o ponto de partida dessa caminhada. Outros países, outras experiências e outros desafios serão objeto dos próximos volumes. Em todos eles permanecerá o mesmo compromisso: compreender como diferentes sociedades construíram instituições, formularam estratégias e organizaram capacidades para enfrentar os desafios de seu tempo.

Porque, em última análise, o desenvolvimento não é apenas um processo de acumulação de riqueza. É, sobretudo, um processo de construção de capacidades coletivas.

E talvez seja esta a principal missão de instituições como o Conselho Regional de Economia de São Paulo: contribuir para que o conhecimento produzido hoje continue iluminando as escolhas de amanhã.

LEITURAS RECOMENDADAS

Os textos a seguir permitem ao leitor aprofundar os principais temas discutidos ao longo desta conferência, incluindo política industrial, gestão de recursos naturais, fundos soberanos, desenvolvimento territorial e a experiência norueguesa.

A experiência norueguesa

- Norges Bank Investment Management — Relatórios anuais e documentos sobre o Government Pension Fund Global.
- Ministry of Finance of Norway — The Management of the Government Pension Fund (relatórios anuais ao Parlamento).
- Norwegian Petroleum Directorate — Publicações sobre a gestão da plataforma continental e do setor petrolífero.
- Statistics Norway — Indicadores econômicos e sociais.

Política industrial e desenvolvimento

- Mariana Mazzucato — The Entrepreneurial State.
- Dani Rodrik — Industrial Policy for the Twenty-First Century.
- Ha-Joon Chang — Kicking Away the Ladder.

Desenvolvimento latino-americano

- CEPAL — A Hora da Igualdade: Brechas por fechar, caminhos por abrir (2010).
- Celso Furtado — especialmente os trabalhos sobre desenvolvimento, industrialização e recursos naturais.

Recursos naturais e fundos soberanos

- Natural Resource Governance Institute — estudos sobre governança dos recursos naturais.
- OECD — publicações sobre política industrial, inovação e governança.

AGRADECIMENTOS

O Conselho Regional de Economia do Estado de São Paulo (Corecon-SP) agradece a todos que contribuíram para a realização do seminário “A experiência norueguesa na formulação de políticas industriais e na gestão dos recursos naturais”, em especial ao Embaixador da Noruega, por compartilhar a experiência norueguesa e enriquecer o debate sobre desenvolvimento econômico e gestão dos recursos naturais.

O Corecon-SP também agradece às instituições apoiadoras — **Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESPSP)**, **Núcleo Brasil de Estudos Estratégicos (NBEE)** e **Associação Brasileira de Economistas pela Democracia – São Paulo (ABED-SP)** — cuja colaboração foi fundamental para o sucesso do evento.

O Caderno nº 2 do NEEC, dedicado ao tema “A experiência norueguesa na formulação de políticas industriais e na gestão dos recursos naturais”, reúne a transcrição do seminário realizado em 29 de junho de 2026, na sede do Conselho. Sua elaboração contou com a colaboração do vice-presidente do Corecon-SP e coordenador da Comissão de Relações Internacionais, **Antonio Prado**, responsável pela edição do conteúdo da transcrição.

Ao publicar esta obra, o Corecon-SP reafirma seu compromisso com a disseminação do conhecimento econômico e a promoção de debates sobre temas estratégicos para o desenvolvimento do país.



CORECON^{SP}
CONSELHO REGIONAL DE ECONOMIA





NEEC

NÚCLEO DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS
CORECON-SP