CENTRO DE LIDERANÇA PÚBLICA
MASTER EM LIDERANÇA E GESTÃO PÚBLICA - MLG

André Luiz Cutrim Gallózio
Luiza Cabel Corteletti
Patrick Tranjan
Roberto Santos Matos
Steferson Lima Costa Ferreira

O ciclo de políticas públicas no planejamento de longo prazo: uma análise exploratória de entes subnacionais.

São Paulo
2025

André Luiz Cutrim Gallózio
Luiza Cabel Corteletti
Patrick Tranjan
Roberto Santos Matos
Steferson Lima Costa Ferreira

O ciclo de políticas públicas no planejamento de longo prazo: uma análise exploratória de entes subnacionais.

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Centro de Liderança Pública, como parte das exigências para a obtenção do título de Pós-Graduação no Master em Liderança e Gestão Pública, Turma 8.

Orientadores: Prof. Dr. Fernando Coelho e Profª Dra. Anny Medeiros

São Paulo
2025

Dedicamos este trabalho aos líderes que fazem a transformação no Brasil.

PRÓLOGO

Caro leitor, apresentamos para sua análise e avaliação o presente trabalho de conclusão do curso "Master em Liderança e Gestão Pública – MLG", do Centro de Liderança Pública - CLP. Optamos por desenvolver um artigo científico, pois já possuímos domínio sobre o tema, o que nos permite sintetizar o referencial teórico e concentrar esforços na análise dos achados da pesquisa. Além disso, destacamos nosso interesse em submetê-lo para publicações ou congressos com temáticas relacionadas à liderança e inovação na gestão pública. Boa leitura!

RESUMO

O planejamento de longo prazo é essencial para a construção de políticas públicas efetivas, garantindo a sustentabilidade das ações governamentais em meio a desafios estruturais como desigualdades socioeconômicas, mudanças climáticas, transição demográfica e restrições fiscais. Este estudo investiga a implementação de políticas públicas de planejamento de longo prazo no Brasil, utilizando uma abordagem comparativa com os estados do Espírito Santo, Ceará e Maranhão. A pesquisa inclui uma revisão das práticas internacionais e a análise de estratégias adotadas nos estados brasileiros para identificar os aspectos de governança, execução disciplinada e marcos institucionais. Os resultados indicam que a adaptação de estruturas de governança e a incorporação de metodologias robustas de planejamento são determinantes para a efetividade das políticas públicas de longo prazo. A integração entre planejamento e execução orçamentária, além do fortalecimento da comunicação institucional, são aspectos essenciais para mitigar os riscos de descontinuidade e assegurar a implementação sustentável das ações planejadas. O estudo destaca a importância da governança colaborativa, do uso de dados para embasar decisões e da participação ativa da sociedade civil para promover transparência e legitimidade nos processos de planejamento.

Palavras-chave: Ciclo de Políticas Públicas, Planejamento de longo prazo, governança, sustentabilidade, inovação, Brasil 2050, Maranhão, Espírito Santo, Ceará, desafios estruturais.

ABSTRACT

Long-term planning is essential for the development of effective public policies, ensuring the sustainability of government actions amid structural challenges such as socioeconomic inequalities, climate change, demographic transitions, and fiscal constraints. This study examines the implementation of long-term public policy planning in Brazil, using a comparative approach with the states of Espírito Santo, Ceará, and Maranhão. The research includes a review of international practices and an analysis of strategies adopted in Brazilian states to identify key aspects of governance, disciplined execution, and institutional frameworks. The findings indicate that adapting governance structures and incorporating robust planning methodologies are crucial for the effectiveness of long-term public policies. The integration of long-term planning with budget execution, alongside the strengthening of institutional communication, is essential to mitigate risks of discontinuity and ensure the sustainable implementation of planned actions. The study highlights the importance of collaborative governance, data-driven decision-making, and active civil society participation in promoting transparency and legitimacy in planning processes.

Keywords: Public Policy Cycle, Long-term planning, governance, sustainability, innovation, Brazil 2050, Maranhão, Espírito Santo, Ceará, structural challenges.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12
2 REFERENCIAL TEÓRICO: CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS, CICLO ORÇAMENTÁRIO E OS DESAFIOS RELACIONADOS AO PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO 14
3 ANÁLISE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO 21
4 ANÁLISE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO NOS ESTADOS SELECIONADOS 23
4.1 ESPÍRITO SANTO 23
4.2 CEARÁ 31
4.3 MARANHÃO 40
5 TABELA COMPARATIVA ENTRE OS ESTADOS ANALISADOS 53
6 CONCLUSÃO 55
7 REFERÊNCIAS 57

1 INTRODUÇÃO

O planejamento de longo prazo é amplamente reconhecido como um instrumento importante para a formulação de políticas públicas sustentáveis, consolidando-se como uma iniciativa estratégica, especialmente em um contexto global marcado por incertezas e transformações aceleradas.

Diante de desafios como desigualdades socioeconômicas e regionais, mudanças climáticas, transição demográfica e sustentabilidade macroeconômica, que influenciam investimentos e impactam o crescimento econômico, muitos países têm adotado esse instrumento como uma política pública de planejamento essencial para o desenvolvimento sustentável.

No cenário internacional, embora em alguns casos a estrutura político-social-econômica não seja comparável à do Brasil, há muito a se aprender com esses modelos. Singapura, por exemplo, adota um planejamento urbano e econômico robusto e bem estruturado, ancorado em revisões periódicas do seu Plano Mestre, que integra habitação, infraestrutura e sustentabilidade ambiental. O planejamento de Singapura, que orienta o seu desenvolvimento urbano desde 1967, evoluiu ao longo dos anos, incorporando conceitos de sustentabilidade e engajamento comunitário, refletindo as necessidades da cidade e os desafios contemporâneos.

Trata-se de um exemplo importante de desenvolvimento urbano e econômico, com um foco claro em se tornar uma "Cidade-Jardim" que integra espaços verdes e áreas urbanas. A visão sustentável da cidade se manifesta na criação de parques e corredores ecológicos, promovendo um ambiente mais saudável e agradável para os cidadãos.

A inovação e a tecnologia também desempenham um papel crucial, com o uso intensivo de tecnologias inteligentes para otimizar os serviços urbanos e melhorar a qualidade de vida dos habitantes. A cidade se preocupa com a resiliência climática, implementando medidas de enfrentamento, como a elevação de infraestruturas. A economia de Singapura é diversificada, com um foco especial em setores como biotecnologia e tecnologia da informação, o que fortalece sua posição no cenário global. Ademais, o engajamento da comunidade é incentivado, promovendo a participação cidadã no planejamento urbano.

Um estudo do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) (LAFUENTE, 2014), de 2014, revelou que, na época, cerca de 78% dos países que participaram de uma pesquisa do Centro de Governo — incluindo alguns não membros da Organização para a

Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), — já implementavam planejamentos estratégicos, dos quais 36% possuíam planos de longo prazo.

Na América do Sul, também há boas práticas de planejamento de longo prazo. O Chile tem avançado na formulação de estratégias de desenvolvimento territorial que concilia crescimento econômico e inclusão social, além de possuir um importante sistema de avaliação de políticas públicas que direciona a alocação orçamentária nacional, mitigando ineficiências. A Colômbia, por sua vez, tem se dedicado para integrar o planejamento territorial com a preservação ambiental e o desenvolvimento social. Já o Uruguai tem se destacado em políticas de energia renovável e sustentabilidade. Essas experiências demonstram que a adoção de uma visão de longo prazo estruturada pode contribuir significativamente para a estabilidade e o desenvolvimento sustentável.

No caso do Brasil, apesar de avanços normativos impulsionados pela Constituição Federal de 1988, que introduziu o sistema orçamentário brasileiro, o qual pressupõe a conexão entre o instrumento de médio prazo (Plano Plurianual - PPA) e os instrumentos de curto prazo (Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e Lei Orçamentária Anual - LOA) e, portanto, entre diretrizes, metas, prioridades e alocação orçamentária, não há marco regulatório para o planejamento público de longo prazo.

Sobre este aspecto, conforme observa Oliveira (2015), trata-se de uma assincronia jurídico-constitucional. Segundo o autor, o constituinte pressupôs que a elaboração do PPA fosse precedida por um desenho bastante nítido das políticas públicas setoriais e de um projeto de desenvolvimento que o direcionasse.

Como resultado dessa assincronia, os governos dos entes subnacionais e o governo federal enfrentam grandes desafios para implementar estratégias de longo prazo, uma vez que o planejamento acaba condicionado pelas mudanças políticas e pela escassez de recursos. Essa lacuna contribui para que essa importante política publica de planejamento seja tratada apenas como uma boa prática realizada por alguns entes que, por iniciativa própria, tentam implementá-la.

Ademais, a ausência de uma metodologia consistente e a falha em alinhar as metas planejadas à execução real resultam em um ciclo de frustrações e resultados aquém das expectativas, na maior parte dos casos insuficiente para superação dos problemas públicos.

Matos *et al*. (2023) destacam que diversos entes subnacionais têm se empenhado na construção de planos mais robustos, fundamentados em estratégias de longo prazo e em premissas que fortalecem sua governança no âmbito do planejamento. Esses esforços visam

estimular uma nova cultura organizacional, que valorize a utilização de evidências, promova a transparência e incentive a participação da sociedade na definição das políticas públicas, bem como nas agendas estratégicas e transversais.

Embora o Brasil possua experiências setoriais de planejamento de longo prazo, a exemplo do Plano Nacional de Educação (PNE), que estabelece metas decenais para o setor educacional, a ausência de uma estrutura integrada e abrangente de planejamento governamental limita a capacidade do país de enfrentar desafios estruturais. Um exemplo claro desse aspecto é a persistente baixa qualidade do ensino, evidenciada pelos resultados do Programa Internacional de Avaliação de Alunos (PISA), no qual o Brasil ocupa as últimas posições, com notas abaixo da média da OCDE, incluindo as escolas privadas.

Neste contexto, a Estratégia Brasil 2050, recentemente anunciada pelo Governo Federal, representa um passo importante na direção da definição de diretrizes nacionais integradas de longo prazo, inclusive no tange a possibilidade de superar a lacuna regulatória relativa ao longo prazo. Essa iniciativa, além de reforçar o planejamento nacional, busca integrar as diversas políticas setoriais, promovendo uma abordagem coordenada que permita enfrentar de maneira mais racional, eficiente e sustentável os problemas estruturais e históricos do país, nos âmbitos econômico, social, institucional e ambiental.

É nesse contexto de desafios estruturais e de novas possibilidades derivadas Estratégia Brasil 2050 que o presente artigo se propõe a mapear atividades e processos essenciais que fomentem o sucesso do planejamento de longo prazo como uma política pública, a partir da análise dos casos do Espírito Santo, Ceará e Maranhão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO: CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS, CICLO ORÇAMENTÁRIO E OS DESAFIOS RELACIONADOS AO PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO

A identificação dos requisitos, sejam processos ou atividades, que contribuam para o sucesso da política pública abordada neste estudo requer uma análise abrangente não apenas dos principais desafios relacionados ao planejamento de longo prazo, mas também o conhecimento sobre o funcionamento de cada etapa do ciclo das políticas públicas e do ciclo orçamentário. Além disso, é fundamental compreender o conceito de gestão de políticas públicas e a sua relação com a efetividade das iniciativas coordenadas pelo setor público.

A gestão de políticas públicas é um processo complexo que integra dimensões institucionais, políticas e administrativas, transformando diretrizes em ações concretas. Embora muitas vezes surjam como "políticas governamentais", sua essência é a de "políticas de Estado", voltadas para o interesse geral da população e independentes dos ciclos eleitorais.

Conforme Coelho et al. (2022), a gestão de políticas públicas se estrutura em três dimensões interligadas: *polity* (instituições), *policy* (orientação política) e *politics* (dinâmica política). Essa interação resulta em um planejamento estratégico baseado em macro diretrizes, que se desdobra em projetos e processos operacionais. Esses processos exigem boas práticas de governança, flexibilidade para adaptação e avaliação contínua para garantir a correção de desvios e o alcance dos objetivos estabelecidos.

Essa abordagem é central para o planejamento de longo prazo, que se configura como um instrumento essencial para a formulação e implementação eficaz das Políticas de Estado. Tais políticas devem ser conduzidas de maneira contínua, transpondo os ciclos eleitorais. Embora o planejamento de longo prazo leve em consideração os aspectos do ciclo de políticas públicas para o portfólio de programas e ações que o compõem, ele costuma ser tratado como um instrumento isolado, e não como uma política pública perene. Como resultado, tende a ser descontinuado com o fim dos ciclos eleitorais. Daí a importância de integrá-lo de forma consistente ao ciclo das políticas públicas, garantindo sua continuidade e eficácia ao longo do tempo.

Segundo Coelho et al. (2022), apesar de várias versões já desenvolvidas para visualização do ciclo de políticas públicas, o modelo remete a sete fases principais: identificação do problema; formulação da agenda, formulação de alternativas, tomada de decisão; implementação; avaliação e; extinção. Na fase de identificação do problema, os formuladores de políticas reconhecem uma questão que necessita de intervenção. Em seguida, na formulação, são desenvolvidas propostas e soluções, que passa pelo estabelecimento de objetivos e estratégias e o estudo de potenciais consequências de cada alternativa de solução. No processo de tomada de decisão os interesses dos atores são equacionados e as intenções da política pública são explicitadas. A implementação envolve os primeiros esforços avaliativos. É nesta fase que são produzidos os resultados concretos derivados execução. Após a implementação, a avaliação é crucial para medir os resultados da política. É importante considerar que a avaliação pode ser *ex ante*, isto é, antes da implementação, *ex post* (após à implementação) ou *in itirere,* ou seja, durante o processo de implementação, caracterizada

como uma etapa do processo de monitoramento. Por fim, a extinção da política pública ocorre o fim da política pública.

Outro fator crítico nesse contexto é o descompasso entre o ciclo da política pública e o ciclo orçamentário, que pode inviabilizar a execução da política pública. Algumas vezes, uma política pode ser formulada, mas não estar contemplada nos instrumentos orçamentários como o Plano Plurianual - PPA ou a Lei Orçamentária Anual - LOA, comprometendo sua viabilidade financeira e sua continuidade. Esse desalinhamento pode resultar em políticas sem os recursos necessários para sua implementação efetiva, evidenciando a importância de um planejamento integrado entre esses dois ciclos.

Sobre o ciclo orçamentário, é importante observar que o arcabouço legal que rege as finanças públicas no Brasil considera, dentre outros aspectos, um tripé que agrega a orçamentação pública integrando-a ao planejamento e controle dos gastos públicos. Os três componentes são: o Sistema Orçamentário, o Processo Orçamentário e o Ciclo Orçamentário.

O Sistema Orçamentário diz respeito à integração das principais peças orçamentárias brasileiras que combinam o médio e o curto prazo: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

O Processo Orçamentário envolve o conjunto de ações e decisões tomadas por diversos atores institucionais, como os poderes Executivo, Legislativo e os órgãos de controle, ao longo das diferentes etapas do ciclo orçamentário que, por sua vez, constitui a sequência de etapas que compõem o processo de elaboração, execução e controle do orçamento público. Esse ciclo abrange cinco fases principais: a elaboração da proposta, em que o Executivo prepara o projeto orçamentário com base nas diretrizes do PPA e da LDO; a apreciação legislativa, que analisa e aprova o projeto de orçamento; a execução, que envolve a implementação das receitas e despesas previstas na LOA; o controle, que é a fiscalização da execução orçamentária, realizada por tribunais de contas e outros órgãos de controle; e, por fim, a avaliação, que examina a efetividade da execução orçamentária, verificando se os objetivos foram alcançados e os recursos foram utilizados adequadamente.

Em resumo, o ciclo orçamentário no Brasil é um processo contínuo e dinâmico, que garante que os recursos públicos sejam geridos de forma planejada, transparente e eficiente. Desde a formulação da proposta orçamentária até a análise final de sua execução, o ciclo orçamentário permite que os agentes públicos e a sociedade acompanhem a aplicação dos recursos públicos de maneira estruturada e responsável.

Por isso, é fundamental uma abordagem estruturada para a análise do planejamento de longo prazo, considerando as etapas do ciclo de política pública e do ciclo orçamentário. Essa divisão permite uma compreensão mais precisa dos processos necessários para garantir um planejamento eficiente e integrado, minimizando os impactos de mudanças políticas e assegurando uma implementação sustentável e consistente. A análise dessas etapas visa identificar os principais desafios e oportunidades na formulação, implementação, monitoramento e avaliação das políticas públicas de longo prazo.

No que concerne aos desafios da implementação de políticas públicas voltadas para o planejamento de longo prazo no Brasil que podem comprometer sua continuidade e eficácia, o estudo do BID intitulado "Planejamento de longo prazo: Reflexões sobre experiências internacionais", revela cinco desafios prioritários: i) lidar com a incerteza; ii) mudanças políticas; iii) operacionalização; iv) responsabilização e; v) monitoramento.

O desafio de lidar com incertezas corresponde à complexidade da análise prospectiva no mundo incerto, com mudanças aceleradas. Sobre este aspecto, os planos não costumam contemplar cenários alternativos ou estimativa da probabilidade de atingir os objetivos. Neste sentido, a adaptação do planejamento público às novas realidades globais, como as mudanças climáticas e os desastres naturais, também é um desafio importante. A incerteza quanto aos impactos de tais fenômenos exige que os planos de longo prazo sejam flexíveis e capazes de se ajustar a novas circunstâncias (Melo, 2011).

Outro aspecto importante relacionado à dificuldade de lidar com incertezas é a falta de um referencial metodológico consolidado, que permita aos gestores públicos e à sociedade civil entender e aplicar as melhores práticas de planejamento estratégico. Ingelstam (1987) alerta para a necessidade de metodologias simples, eficazes e adequadas ao contexto brasileiro, capazes de garantir uma implementação eficiente dos planos. A integração dos diversos planos setoriais de longo prazo, que operam em horizontes temporais distintos, exige uma abordagem holística e sistêmica, conforme discutido por Cardoso Júnior (2011), para que as políticas públicas sejam executadas de maneira harmônica e coordenada.

Quanto às mudanças políticas e o seu impacto sobre os planejamentos de longo prazo, o BID revela que maioria das "atualizações" parece implicar um plano totalmente novo, destacando a importância de um amplo consenso sobre planos de longo prazo, que favoreça a continuidade do plano quando há mudanças do governo.

Esse desafio é ampliado diante da ausência de institucionalização, contribuindo para uma visão fragmentada e instável, o que, por sua vez, compromete a continuidade do

portfólio de projetos. Os cenários de instabilidades políticas e econômicas, que frequentemente desviam recursos e alteram os objetivos originais dos planos, reforçam uma abordagem de curto prazo, orientada por ciclos eleitorais e pela busca por resultados imediatos (Cano, 2019; Rezende, 2010).

Quanto à operacionalização, aspectos como ausência integração dos planos de longo prazo com as estratégias de médio prazo e com os orçamentos anuais, associada à baixa coordenação com outros níveis de governo, contribui para que o planejamento de longo prazo seja inerte quanto à execução do portfólio de projetos.

O planejamento de longo prazo depende de recursos financeiros constantes, mas a instabilidade econômica e as mudanças nas prioridades do governo frequentemente resultam na alocação de menos recursos para projetos de longo prazo (Cano, 2019). Para que o planejamento de longo prazo seja sustentável, é essencial que haja uma estratégia de financiamento robusta, capaz de garantir a continuidade dos projetos, independentemente das mudanças políticas e econômicas.

Mais do que orientar o plano plurianual, o planejamento de longo prazo precisa apresentar caminhos para a sua operacionalização. Um país no qual as despesas obrigatórias – determinadas pela Constituição Federal, por leis aprovadas pelo Congresso Nacional ou pelos contratos firmados pelo Governo Federal – representam 92% das despesas primárias, conforme dados do Orçamento Cidadão 2024, publicado pela Secretaria de Orçamento Federal do Ministério do Planejamento e Orçamento relativos à Lei Orçamentária Anual de 2024, não há margem discricionária para realização de grandes investimentos estruturantes sem que haja uma repriorização das despesas ou a construção de arranjos trans organizacionais ou fontes de recursos alternativas que contribuam para viabilizar o plano.

Ademais, a fragmentação da gestão pública, que resulta na falta de integração e colaboração entre os diferentes níveis de governo e a sociedade civil, bem como a ausência de uma coordenação eficaz e a falta de uma governança pública antecipatória, como discutido por Aceituno (2023), dificultam a criação de um direcionamento estratégico coeso, fundamental para o sucesso de qualquer política de longo prazo.

O desafio da responsabilização decorre da dificuldade em identificar de forma clara e precisa quais instituições e agências são responsáveis pelo cumprimento das metas estabelecidas no plano de longo prazo, particularmente quando as ações necessárias envolvem agentes fora do setor público. A ausência de uma estrutura normativa que integre as diversas esferas de atuação, tanto governamentais quanto não governamentais, dificulta a coordenação

e a execução efetiva das políticas públicas. Nesse contexto, desconsiderar as premissas do conceito de *Estado-Rede* implica negligenciar a interconexão e a interdependência entre instituições públicas, privadas e a sociedade civil, o que pode comprometer o plano.

Neste contexto, é imprescindível que o Brasil adote uma abordagem mais integrada e colaborativa no planejamento de longo prazo. Para que os planos sejam bem-sucedidos, é necessário que envolvam todos os setores da sociedade e todos os níveis de governo, garantindo que os diferentes interesses sejam contemplados e que a implementação seja eficiente. A promoção de uma governança pública antecipatória, fundamentada na prospectiva estratégica, é fundamental para que o planejamento de longo prazo se torne uma ferramenta eficaz no enfrentamento dos desafios futuros (Aceituno, 2023).

No que tange ao monitoramento, tem o propósito de subsidiar os gestores com informações mais simples e tempestivas sobre a operação e os efeitos do programa, resumidas em painéis ou sistemas de indicadores de monitoramento (Jannuzzi, 2009). A ausência dessa dimensão reduz o acompanhamento da implementação e, por conseguinte, a capacidade de garantir o cumprimento das políticas públicas e assegurar que as ações previstas sejam efetivamente executadas.

Além do monitoramento, é fundamental a implementação de sistemas de avaliação contínuos, que permitam ajustes rápidos e flexíveis, é uma necessidade premente para garantir que os objetivos de longo prazo sejam alcançados (Rezende, 2010). Esses sistemas devem ser estruturados de forma a permitir uma análise crítica e a adaptação às novas necessidades da sociedade, garantindo que o planejamento seja sempre relevante e eficiente.

Outrossim, destaca-se, dentre os desafios à implementação da política pública de planejamento de longo prazo no Brasil, há, também, o aspecto cultural e das capacidades de governo relacionados à visão de curto prazo. Como destaca Candeas (2015), a visão predominantemente "curtoprazista" no Brasil reflete uma realidade que dificulta a adoção de uma abordagem mais estratégica na formulação e implementação de políticas públicas. Tomando como base o modelo do triângulo de governo proposto por Matus (1993), o qual pressupõe uma visão tecno política associada ao ato de governar, observa-se que a implementação de um planejamento de longo prazo, representado nesta adaptação por um dos vértices desse triângulo — o vértice relacionado ao *projeto*, que, neste contexto, é concebido como um projeto de Estado e não de governo — requer uma capacidade de governo e uma governabilidade significativamente mais robustas. Este cenário implica uma habilidade superior para a execução de projetos de governo, por exemplo. Além disso, tal análise evidencia

a complexidade do processo de superação da visão de curto prazo prevalecente no país, o que representa um obstáculo substancial para o desenvolvimento e a sustentabilidade de políticas públicas de longo prazo.

No que tange ao vértice do triângulo associada à capacidade de governo, em se tratando de planejamento de longo prazo, a falta de capacitação técnica nas equipes responsáveis pelo planejamento público é outro obstáculo importante. Sem uma formação adequada, as equipes podem ter dificuldades em adaptar os planos às mudanças demográficas e às necessidades emergentes da sociedade, como o envelhecimento da população e as migrações (Pires; Amaral; Santos, 2014). A promoção de uma capacitação contínua e especializada é fundamental para garantir a eficácia das políticas públicas de longo prazo.

Ademais, a incorporação de inovações tecnológicas também representa um desafio. Embora a tecnologia tenha o potencial de modernizar os processos de planejamento, sua implementação requer uma compreensão aprofundada das ferramentas disponíveis, além de cuidados com questões de segurança e privacidade de dados (Castro, 2023). A resistência à adoção de novas tecnologias e a falta de uma infraestrutura adequada podem limitar a capacidade do governo de implementar soluções inovadoras em larga escala.

Embora o sucesso da política pública de planejamento de longo prazo seja complexo, especialmente diante dos desafios apresentados nesta seção, é fundamental identificar boas práticas que possam contribuir para superá-los. Essas práticas são essenciais para integrar as necessidades de curto e longo prazo, promovendo, assim, um desenvolvimento equilibrado e sustentável para as gerações futuras.

3 ANÁLISE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO

Diante de inúmeros desafios, apresenta-se, a seguir, uma estrutura de processos e atividades elaborada a partir da observação e experiência dos autores em relação ao tema. Tal abordagem combina etapas do ciclo de políticas públicas e do ciclo orçamentário, com o objetivo de contribuir para operacionalização por parte para gestores públicos e facilitar a compreensão dos estudiosos sobre o tema.

Quadro 1 – Processos e Atividades identificadas como requisitos para Políticas Públicas de Planejamento de Longo Prazo

Etapa do Ciclo de Política Publica	Etapa do Ciclo Orçamentário	Processos (Requisitos)	ID	Atividades (Requisitos)
Identificação do Problema	Processo eleitoral	Compromisso eleitoral	1	Previsão do planejamento de longo prazo como compromisso de governo.
		Justificativa do pleito	2	Diagnóstico institucional de demonstre a necessidade de implementação do plano.
Formação da Agenda	Plano de Governo	Alinhamento Político Institucional	3	Envolvimento de lideranças políticas (dos poderes e dos municípios) e atores estratégicos (do setor privado, terceiro setor, Academia, dentre outros) para garantir o compromisso com a agenda de longo prazo, independentemente de mandatos para que efetivamente seja um planejamento de estado e não de governo.
			4	Criação de marcos legais ou institucionais que assegurem continuidade da execução, monitoramento, avaliação e revisão do plano: comissões permanentes, obrigatoriedade de previsão das ações do planejamento de longo prazo nos instrumentos de planejamento oficiais de médio e curto prazos (PPA, LOA e LDO), bem como da continuidade da elaboração e revisão de instrumentos de longo prazo de maneira permanente.
			5	Obrigatoriedade de previsão das ações do planejamento de longo prazo no PPA, LOA e LDO.
			6	Campanhas para incentivar para as equipes de governos e atores políticos na construção da agenda.
			7	Evento de lançamento do plano para estimular as lideranças políticas e atores estratégicos.
		Comunicação, Participação Social e Transparência	8	Realização de consultas públicas e mecanismos de escuta ativa para envolver a sociedade civil, setor privado e academia.
			9	Campanha de comunicação clara sobre a importância e os objetivos do planejamento para obter legitimidade social (para todos os segmentos da sociedade, setores, poderes, entes, etc).

		Identificação de Problemas e Prioridades	10	Diagnóstico robusto baseado em dados e evidências para identificar problemas críticos e potenciais de desenvolvimento.
			11	Foco em questões estruturais e transversais, como sustentabilidade ambiental, redução de desigualdades e inovação tecnológica.
Formulação de alternativas	Elaboração do PPA	Financiamento do plano	12	Identificação de fonte de recursos e priorização da iniciativa de elaboração do plano.
		Definição de Objetivos Claros e Mensuráveis	13	Estabelecimento de metas de longo prazo alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e outras referências internacionais.
			14	Articulação entre metas de curto, médio e longo prazo para estimular a continuidade.
		Factibilidade financeira	15	Capítulo de sustentabilidade fiscal que demonstre que os projetos são factíveis, com disponibilidade orçamentária e financeira
Tomada de Decisão	Aprovação do PPA	Governança Colaborativa	16	Marcos Legais que definem comissões permanentes. Com estrutura de governança que envolva diferentes níveis de governo, sociedade civil e setor privado.
		Coordenação Intersetorial	17	Integração entre áreas de governo para evitar duplicidade de esforços e assegurar coerência nas políticas.
			18	Uso de instrumentos como câmaras técnicas, grupos interinstitucionais.
Implementação	Desdobramento em LOA	Disciplina de Execução	19	Detalhamento dos projetos, com cronogramas definidos e mecanismos de responsabilização. Adoção de práticas como o gerenciamento rigoroso, com equipes dedicadas para a gestão dos projetos, acompanhamento contínuo das entregas e identificação precoce de desvios, assegurando a realização dos objetivos estratégicos.
			20	Equipes dedicadas para a gestão dos projetos.
		Monitoramento Contínuo	21	Indicadores de desempenho claros e sistemas de monitoramento para avaliar o progresso.
			22	Relatórios periódicos para comunicar resultados à sociedade.
			23	Uso de ferramentas digitais, big data e inteligência artificial para o monitoramento.
		Comunicação Estratégica	24	Divulgação contínua de avanços e benefícios para aumentar o engajamento social e reduzir resistências.
Avaliação	Desdobramento em LOA	Avaliação Permanente e Reflexiva	25	Criação de instâncias independentes para avaliar o impacto e a eficácia das políticas.
			26	Revisões periódicas para realinhar metas e estratégias com base em evidências.
		Accountability e Aprendizado	27	Prestação de contas à sociedade, garantindo transparência nos resultados e utilização de recursos.
			28	Relatórios de Aprendizado Organizacional com base em lições identificadas ao longo do processo.

Fonte: elaborado pelos autores

Esse quadro será fundamental para o mapeamento das boas práticas de planejamento de longo prazo implementadas nos estados selecionados (Espírito Santo, Ceará e Maranhão). Através da análise dessas experiências, busca-se identificar os processos mais eficazes e adaptáveis, que possam ser replicados e aprimorados em outras regiões, promovendo a integração de políticas públicas de longo prazo com a realidade local e os desafios específicos de cada ente.

4 ANÁLISE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO NOS ESTADOS SELECIONADOS

Esta seção apresenta a identificação e descrição qualitativa dos casos dos estados do Espírito Santo, Ceará e Maranhão, destacando os processos e atividades realizados em suas políticas públicas de planejamento de longo prazo. A análise visa demonstrar as particularidades adotadas por cada ente, fornecendo subsídios para um entendimento comparativo, bem como para identificação de boas práticas.

4.1 ESPÍRITO SANTO

O Plano de Longo Prazo Espírito Santo 2030 (ES 2030) resultou de um amplo diagnóstico institucional conduzido pelo Governo do Estado, com ênfase na participação ativa de diferentes atores na formulação da política. Sua estruturação baseou-se em debates e estudos técnicos que subsidiaram sua formulação, tornando-se referência para a gestão estadual em diferentes mandatos, garantindo sua continuidade como uma iniciativa de Estado e não apenas de governo. Desde sua concepção, o **ES 2030** tem sido tratado como um instrumento essencial de planejamento e desenvolvimento sustentável, consolidando-se como uma política pública estruturante. Seu modelo de governança e monitoramento contínuo fortalece a articulação entre metas de curto, médio e longo prazo, assegurando a implementação de projetos estratégicos, ainda que sua execução esteja em estágios progressivos de maturação.

4.1.1 Atividade 1: Previsão do planejamento de longo prazo como compromisso de governo

O planejamento de longo prazo é essencial para garantir a continuidade das políticas públicas e o desenvolvimento sustentável do estado. No entanto, **não foram encontradas referências explícitas** que indiquem que o ES 2030 foi formalmente previsto como um compromisso de governo durante o processo eleitoral.

4.1.2 Atividade 2: Diagnóstico institucional de demonstre a necessidade de implementação do plano

A fundamentação do ES 2030 foi estruturada a partir de um diagnóstico institucional detalhado, realizado com o apoio do Instituto Jones dos Santos Neves (IJSN). O estudo abordou informações territoriais, demográficas, sociais, domiciliares, de infraestrutura e econômicas, além de investimentos anunciados, criando um diagnóstico regional que serviu de base para o planejamento do futuro do Espírito Santo. Esse levantamento permitiu identificar desafios e oportunidades estratégicas para o estado **(**ES 2030, pg. 224);

4.1.3 Atividade 3: Envolvimento de lideranças políticas e atores estratégicos

O sucesso do ES 2030 depende da participação ativa de diferentes setores da sociedade, incluindo lideranças políticas, setor privado, terceiro setor e academia. O plano foi estruturado como um processo coletivo, envolvendo diversas instâncias do governo e representantes da sociedade civil, garantindo seu caráter participativo e sua viabilidade como política de Estado. A governança do plano busca criar mecanismos para a continuidade de sua implementação, independentemente das mudanças de governo (ES 2030 – Monitoramento Volume 11, pg. 30).

4.1.4 Atividade 4: Criação de marcos legais ou institucionais que assegurem continuidade da execução, monitoramento, avaliação e revisão do plano

Para garantir a sustentabilidade do ES 2030, foram propostas estruturas institucionais que promovem a governança e o acompanhamento contínuo das ações. A criação de um Núcleo Central coordenado pelo Órgão Estadual de Planejamento e Gerenciamento de Projetos foi indicada como uma estratégia essencial para manter a articulação entre os diferentes setores envolvidos na execução do plano. Esse modelo visa garantir a supervisão permanente e a adaptação das estratégias conforme necessário (ES 2030 – Monitoramento Volume 11, pg. 39).

4.1.5 Atividade 5: Obrigatoriedade de previsão das ações do planejamento de longo prazo no PPA, LOA e LDO.

Com base na análise dos documentos do ES 2030**, não há uma obrigatoriedade legal explícita que determine a inclusão compulsória** das ações do ES 2030 no Plano Plurianual (PPA), na Lei Orçamentária Anual (LOA) e na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO). Porém, o plano serviu como referência para a formulação das diretrizes orçamentárias

do estado, proporcionando alinhamento entre a visão de longo prazo e as ações governamentais de curto e médio prazo.

4.1.6 Atividade 6: Campanhas para incentivar para as equipes de governos e atores políticos na construção da agenda.

Para garantir o engajamento das equipes de governo e atores políticos no processo de planejamento, foi estabelecida uma estratégia de comunicação estruturada em diferentes fases. O plano trouxe a previsão da divulgação contínua das ações, treinamento das equipes envolvidas e a realização de eventos estratégicos para reforçar a importância do ES 2030. Essa abordagem busca não apenas sensibilizar os participantes, mas também promover a adesão ao planejamento de longo prazo (ES 2030 – Monitoramento Volume 11, pg. 63).

4.1.7 Atividade 7: Evento de lançamento do plano para estimular as lideranças políticas e atores estratégicos.

O ES 2030 foi estruturado de maneira participativa, envolvendo lideranças políticas, setor privado e sociedade civil desde sua concepção. Para consolidar essa participação, cerca de 30 eventos foram realizados, abrangendo todas as regiões do estado e reunindo aproximadamente 2 mil pessoas. Esses encontros foram fundamentais para fomentar o compromisso com o plano e ampliar sua legitimidade perante os diferentes setores da sociedade (ES 2030 – Monitoramento Volume 11, pg. 11).

4.1.8 Atividade 8: Realização de consultas públicas e mecanismos de escuta ativa para envolver a sociedade civil, setor privado e academia.

A participação da sociedade civil, do setor privado e da academia foi promovida por meio de um ciclo de consultas públicas. Entre abril e julho de 2013, foram organizadas 17 oficinas regionais em municípios estratégicos, permitindo a interação direta com a população e especialistas. Esse processo garantiu que a construção do ES 2030 refletisse as necessidades reais do estado e promovesse uma maior inclusão social no debate sobre desenvolvimento sustentável (ES 2030 – Monitoramento Volume 1, pg. 151).

4.1.9 Atividade 9: Campanha de comunicação clara sobre a importância e os objetivos do planejamento para obter legitimidade social

A estratégia de comunicação do ES 2030 foi desenhada para garantir ampla divulgação sobre seus objetivos e impactos esperados. Foram adotadas abordagens internas e

externas para informar as instituições públicas e a sociedade em geral sobre os benefícios do planejamento de longo prazo. Essa comunicação efetiva foi essencial para fortalecer a legitimidade do plano e incentivar a adesão dos diferentes segmentos sociais ao processo de desenvolvimento estadual (ES 2030 – Monitoramento Volume 11, pg. 59).

4.1.10 Atividade 10: Diagnóstico robusto baseado em dados e evidências para identificar problemas críticos e potenciais de desenvolvimento.

O ES 2030 foi elaborado com base em um diagnóstico robusto, que reuniu um conjunto de dados quantitativos e qualitativos sobre a realidade socioeconômica do Espírito Santo. O levantamento realizado pelo Instituto Jones dos Santos Neves (IJSN) analisou fatores como infraestrutura, indicadores econômicos, demografia e investimentos planejados. Essa abordagem baseada em evidências permitiu uma identificação precisa dos desafios do estado e das oportunidades estratégicas para seu desenvolvimento futuro (ES 2030, pg. 224).

4.1.11 Atividade 11: Foco em questões estruturais e transversais, como sustentabilidade ambiental, redução de desigualdades e inovação tecnológica.

O ES 2030 adotou uma abordagem integrada para o desenvolvimento sustentável, contemplando a sustentabilidade ambiental, a redução das desigualdades e a inovação tecnológica como eixos estruturantes. A incorporação do conceito de economia verde em todos os setores econômicos foi um dos principais direcionamentos estratégicos do plano, garantindo que as políticas públicas e privadas estejam alinhadas com um modelo de crescimento inclusivo e sustentável (ES 2030 – Monitoramento Volume 1, pg. 136).

4.1.12 Atividade 12: Identificação de fonte de recursos e priorização da iniciativa de elaboração do plano

A implementação do ES 2030 considerou a necessidade de um planejamento financeiro sólido e sustentável. O plano mencionou a captação de recursos junto ao setor público, privado e organismos internacionais, porém, não explicitou de forma detalhada como essa captação será realizada nem quais fontes específicas garantirão o financiamento. Ainda assim, há uma orientação para a construção de um modelo de financiamento equilibrado, com a distribuição de responsabilidades entre diferentes atores da sociedade para viabilizar a execução das ações planejadas (ES 2030 – Monitoramento Volume 1, pg. 145).

4.1.13 Atividade 13: Estabelecimento de metas de longo prazo alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e outras referências internacionais.

As diretrizes estratégicas do ES 2030 indicam um alinhamento com princípios de desenvolvimento sustentável e inovação, sugerindo convergência com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU e outras referências internacionais de boas práticas em planejamento de longo prazo. No entanto, o plano não explicitou de forma direta essa vinculação, nem detalha como as metas estabelecidas se relacionam diretamente com os ODS ou outras agendas globais. Ainda assim, esse posicionamento possibilita maior articulação com organismos internacionais e redes de cooperação (ES 2030, pg. 219).

4.1.14 Atividade 14: Articulação entre metas de curto, médio e longo prazo para estimular a continuidade

Para evitar a descontinuidade das ações estratégicas, o ES 2030 adotou uma abordagem que enfatiza a definição de grandes objetivos estratégicos e metas a serem alcançadas em um horizonte de longo prazo, traçando caminhos e estratégias para sua concretização. O plano sugere um alinhamento progressivo entre ações de curto, médio e longo prazo, garantindo um fluxo contínuo de implementação e adaptação às circunstâncias. Essa estrutura busca assegurar a coerência das políticas públicas ao longo do tempo, permitindo que projetos iniciados em uma gestão possam ser aprimorados e continuados por governos futuros. No entanto, não há uma explicitação detalhada sobre mecanismos formais de articulação entre essas diferentes temporalidades (ES 2030 – Monitoramento Volume 11, pg. 29).

4.1.15 Atividade 15: Capítulo de sustentabilidade fiscal que demonstre que os projetos são factíveis, com disponibilidade orçamentária e financeira

A viabilidade econômica das ações propostas no ES 2030 é garantida por meio de um modelo de monitoramento baseado em ferramentas de gestão financeira. A adoção do Balanced Scorecard (BSC) como metodologia de acompanhamento permite a análise contínua da disponibilidade orçamentária e financeira, garantindo que os projetos sejam implementados de forma sustentável e sem comprometer o equilíbrio fiscal do estado (ES 2030 – Monitoramento Volume 11, pg. 51).

4.1.16 Atividade 16: Marcos Legais que definem comissões permanentes. Com estrutura de governança que envolva diferentes níveis de governo, sociedade civil e setor privado.

A estruturação de uma governança robusta para o ES 2030 envolveu a criação de mecanismos institucionais que garantem a continuidade do plano. A proposta de um Núcleo Central coordenado pelo Órgão Estadual de Planejamento busca assegurar a integração entre os diferentes níveis de governo, o setor privado e a sociedade civil, possibilitando a permanência das iniciativas e a adaptação das estratégias conforme necessário (ES 2030 – Monitoramento Volume 11, pg. 39).

4.1.17 Atividade 17: Integração entre áreas de governo para evitar duplicidade de esforços e assegurar coerência nas políticas.

O ES 2030 sugere a necessidade de articulação entre diferentes setores do governo e da sociedade, enfatizando a importância do alinhamento estratégico para garantir a implementação eficaz das políticas públicas. O plano menciona a governança como um processo de diálogo e compartilhamento entre os segmentos governamentais, setor privado e sociedade, porém, **não explicita mecanismos formais ou diretrizes claras** para evitar sobreposições e assegurar a coerência das políticas públicas. Apesar dessa intenção de coordenação, não há uma estrutura normativa detalhada sobre como essa integração deve ocorrer na prática (ES 2030 – Monitoramento Volume 11, pg. 29).

4.1.18 Atividade 18: Uso de instrumentos como câmaras técnicas, grupos interinstitucionais.

Para fortalecer a governança e a articulação interinstitucional, o ES 2030 previu o uso de fóruns, comitês e câmaras técnicas para coordenar ações e monitorar a execução das estratégias. Esses instrumentos permitem um diálogo permanente entre diferentes setores e atores envolvidos na implementação do plano, garantindo maior sinergia entre as iniciativas e promovendo um modelo colaborativo de gestão (ES 2030 – Monitoramento Volume 11, pg. 30).

4.1.19 Atividade 19: Detalhamento dos projetos, com cronogramas definidos e mecanismos de responsabilização.

A organização da execução do ES 2030 foi estruturada com base em uma gestão rigorosa dos projetos, incluindo cronogramas bem definidos e mecanismos de responsabilização. A existência de um Núcleo Gestor composto por profissionais especializados garante o monitoramento contínuo dos projetos, permitindo ajustes estratégicos

sempre que necessário. Essa abordagem assegura que os objetivos estratégicos do plano sejam atingidos de forma eficiente (ES 2030 – Monitoramento Volume 11, pg. 24).

4.1.20 Atividade 20: Equipes dedicadas para a gestão dos projetos.

O sucesso da implementação do ES 2030 depende da dedicação de equipes especializadas na gestão dos projetos. O Núcleo Gestor, formado por profissionais multidisciplinares do governo estadual e da iniciativa privada, atua com dedicação exclusiva na coordenação, monitoramento e avaliação dos projetos estratégicos. Esse modelo garante um acompanhamento mais próximo da execução e contribui para o alcance dos resultados esperados (ES 2030 – Monitoramento Volume 11, pg. 24).

4.1.21 Atividade 21: Indicadores de desempenho claros e sistemas de monitoramento para avaliar o progresso.

Para garantir que os projetos do ES 2030 estejam no caminho certo, foram estabelecidos indicadores de desempenho e sistemas de monitoramento contínuos. A adoção do *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de gestão permite uma avaliação sistemática do progresso, possibilitando ajustes estratégicos e facilitando a prestação de contas à sociedade. Esse sistema assegura maior transparência na execução das ações do plano (ES 2030 – Monitoramento Volume 11, pg. 51).

4.1.22 Relatórios periódicos para comunicar resultados à sociedade

A periodicidade na divulgação dos resultados é uma estratégia para manter a sociedade informada sobre o progresso do ES 2030. Essa comunicação contínua auxilia na tomada de decisões, fortalece a transparência e aumenta a participação social no acompanhamento das ações estratégicas (ES 2030 – Monitoramento Volume 11, pg. 63).

4.1.23 Uso de ferramentas digitais, big data e inteligência artificial para o monitoramento

As potencialidades tecnológicas admitidas para 2030 incluem o uso de inteligência artificial, robótica e big data como suportes estratégicos para o acompanhamento contínuo dos projetos e avaliação de seu impacto. No entanto, o documento **não especificou o uso ferramentas digitais** a serem implementadas no monitoramento do ES 2030 (ES 2030 – Monitoramento Volume 1, pg. 74).

4.1.24 Divulgação contínua de avanços e benefícios para aumentar o engajamento social e reduzir resistências

A estratégia de comunicação do ES 2030 previu a divulgação constante dos avanços e impactos positivos do plano, utilizando diversos canais para assegurar a transparência, engajar a sociedade e consolidar apoio às iniciativas propostas. Esse processo busca não apenas informar o público sobre o progresso das ações, mas também fortalecer o senso de pertencimento e participação social, estimulando a adesão da população e de stakeholders estratégicos. Ao garantir que os benefícios das políticas sejam amplamente compreendidos, a estratégia contribui para a redução de resistências à implementação do plano e maior comprometimento dos diferentes setores envolvidos (ES 2030 – Monitoramento Volume 11, pg. 59).

4.1.25 Criação de instâncias independentes para avaliar o impacto e a eficácia das políticas

Os Comitês de Monitoramento foram estabelecidos como instâncias de governança para atuar junto às instituições formais, garantindo maior transparência, ajustando percursos estratégicos e avaliando o impacto das políticas implementadas. No entanto, **o documento não explicita a criação de instâncias independentes para essa finalidade** (ES 2030 – Monitoramento Volume 11, pg. 51).

4.1.26 Revisões periódicas para realinhar metas e estratégias com base em evidências.

Os Fóruns de Articulação foram criados para garantir revisões periódicas das metas e estratégias estabelecidas no ES 2030. Essas revisões ocorrem de forma estruturada, permitindo ajustes estratégicos com base em evidências e novas demandas sociais e econômicas (ES 2030 – Monitoramento Volume 11, pg. 51, 52).

4.1.27 Prestação de contas à sociedade, garantindo transparência nos resultados e utilização de recursos

A prestação de contas do ES 2030 é um elemento fundamental para garantir a transparência na gestão pública e possibilitar o controle social sobre a utilização dos recursos. A divulgação dos resultados ocorre por meio de relatórios periódicos, painéis de monitoramento, eventos públicos, audiências e plataformas digitais, permitindo que a sociedade acompanhe o progresso do plano de forma acessível e dinâmica. Essa comunicação contínua fortalece a confiança da população na implementação do ES 2030, ao demonstrar o impacto das

ações realizadas e assegurar a correta aplicação dos investimentos públicos (ES 2030 – Monitoramento Volume 11, pg. 63).

4.1.28 Relatórios de Aprendizado Organizacional com base em lições identificadas ao longo do processo

A avaliação estratégica contínua permite consolidar relatórios de aprendizado organizacional, registrando lições aprendidas e orientando futuros ajustes e melhorias. No entanto, os documentos **não explicitam a existência de relatórios formais sobre aprendizado organizacional.**

4.2 CEARÁ

O Ceará é um dos estados mais avançados na implementação de estratégias de longo prazo, possuindo marcos legais bem estabelecidos e um forte compromisso com a sustentabilidade e inovação.

4.2.1 Atividade 1: Previsão do planejamento de longo prazo como compromisso de governo

O planejamento de longo prazo é atividade importante a ser elaborada, para garantir que as políticas públicas sejam implementadas de forma produtiva e perene. Foi uma das bandeiras do Governador Camilo Santana, sendo publicada uma Lei do Plano de Longo Prazo, em 2024, pelo atual Governador Elmano Freitas, a Lei 18079 de 27 de março de 2024.

4.2.2 Atividade 2: Diagnóstico institucional de demonstre a necessidade de implementação do plano

Em 2018 foi elaborado o documento 1.6 – Diagnóstico Consolidado para o Ceará 2050, que abrange um estudo completo do período de 1987-2017 do Estado, compreendendo aspectos Institucionais (forças exógenas federais, endógenas dos municípios e instituições), econômicos (produtividade, PIB, renda e produto per capita, infraestruturas), social (demografia), regional-territorial (políticas de desenvolvimento no Estado do Ceará, índice de Gini, etc.) e ambiental. O período de corte do estudo em 30 anos, foi para balizar ao mesmo período utilizado para o Projeto Ceará 2050. Tal trabalho realizou uma síntese de 22 relatórios de estudos macro e setoriais produzidos por diversos pesquisadores, gerando um diagnóstico do Ceará **(**CEARÁ 2050, pg. 72).

4.2.3 Atividade 3: Envolvimento de lideranças políticas e atores estratégicos

Foi iniciado um projeto com estudo de 30 anos sobre diversos aspectos do Estado do Ceará. Além disso, foram contratadas consultorias para realizar uma análise do Estado frente a países e estados que são classificados como benchmarking em certas áreas (desenvolvimento industrial, social, econômico, etc.). Além disso, o Governo iniciou em 2017 diversas reuniões com participações sociais, das iniciativas público e privada e da academia. Foi criada uma Coordenação Interinstitucional para a coordenação entre diversas secretarias e órgãos do Governo Estadual, municipal e interações junto à esfera Federal também. Também foi elaborada uma Governança de forma compartilhada, com participação dos setores acima descritos, criando núcleos regionais de governança de forma a descentralizar a gestão e adaptação às especificidades locais **(**CEARÁ 2050 pg. 72, 126).

4.2.4 Atividade 4: Criação de marcos legais ou institucionais que assegurem continuidade da execução, monitoramento, avaliação e revisão do plano

É de notório conhecimento a importância da garantia de sustentabilidade e continuidade dos Panos de Longo Prazo, bem como sua implementação e monitoramento, acima do Governo e assim sendo um Projeto de Estado. Apesar desta importância, ainda não havia uma instituição ou área criada que evidenciasse a articulação entre os stakeholders na execução do Plano. Apenas com relação ao Plano de Longo Prazo (PLP), que estabelece as diretrizes e os objetivos para fomento ao desenvolvimento sustentável do Ceará no horizonte de um ciclo de 24 anos, equivalente a seis Planos Plurianuais (PPA), promovendo o crescimento econômico, social e ambiental, na expectativa de reduzir de forma sustentada as desigualdades sociais e regionais, com obrigatoriedade de previsão das ações do planejamento de longo prazo no PPA, LOA e LDO, foi criada a Lei do Plano de Longo Prazo, nº 18079/2024.

4.2.5 Atividade 5: Obrigatoriedade de previsão das ações do planejamento de longo prazo no PPA, LOA e LDO.

É de notório conhecimento a importância da garantia de sustentabilidade e continuidade dos Panos de Longo Prazo, bem como sua implementação e monitoramento, acima do Governo e assim sendo um Projeto de Estado. Apesar desta importância, ainda não havia uma instituição ou área criada que evidenciasse a articulação entre os stakeholders na execução do Plano. Apenas com relação ao Plano de Longo Prazo (PLP), que estabelece as diretrizes e os objetivos para fomento ao desenvolvimento sustentável do Ceará no horizonte

de um ciclo de 24 anos, equivalente a seis Planos Plurianuais (PPA), promovendo o crescimento econômico, social e ambiental, na expectativa de reduzir de forma sustentada as desigualdades sociais e regionais, com obrigatoriedade de previsão das ações do planejamento de longo prazo no PPA, LOA e LDO, foi criada a Lei do Plano de Longo Prazo, nº 18079/2024 (CEARÁ 2050).

4.2.6 Atividade 6: Campanhas para incentivar para as equipes de governos e atores políticos na construção da agenda.

Para incentivar as equipes de Governos e demais atores políticos, podemos encontrar no site destinado ao Plano Ceará 2050, diversos vídeos com programas e entrevistas acerca do Planejamento e da execução do Plano. Esta entrevista ocorrida em janeiro de 2024, feita com o Secretário Executivo de regionalização e Modernização, Sr. Célio Fernando, trata dos Avanços do Planejamento Estratégico de Longo Prazo no CE (CEARÁ 2050, Avanços do planejamento).

4.2.7 Atividade 7: Evento de lançamento do plano para estimular as lideranças políticas e atores estratégicos.

Conforme já explicitado, o Ceará 2050 foi concebido com diversos encontros, que aumentavam a participação dos stakeholders no planejamento. Ainda assim foram realizados eventos em maio de 2018 – "O Ceará que Será", em novembro de 2018 no Evento Seminário CIBEV-PNUMA e também num painel da Universidade Federal do Ceará - UFC sobre o Ceará 2050 – Plataforma Estratégica de Desenvolvimento de Longo Prazo. Em maio de 2019 com evento na UFC: O Ceará 2050 e os Municípios Cearenses (CEARÁ 2050, pg. 37-39).

4.2.8 Atividade 8: Realização de consultas públicas e mecanismos de escuta ativa para envolver a sociedade civil, setor privado e academia.

Para uma maior solidez do Plano, bem como um planejamento que contivesse a participação dos envolvidos, ocorreram diversas reuniões ao longo dos anos de 2017 e 2018. Todo o processo de construção da Visão de Futuro do Ceará 2050 foi fundamentado por um grande caminho, percorrido em etapas, que resultou na participação de mais de 6.000 pessoas. O trabalho intenso e inclusivo gerou colaboração democrática e engajamento de todos os segmentos sociais, viabilizando a construção de objetivos estratégicos suficientemente transformadores, ambiciosos, disruptivos e exponenciais. Os encontros regionais foram realizados nas cidades de Aracati, Baturité, Camocim, Canindé, Cedro, Crateús, Crato, Eusébio, Fortaleza, Itapipoca, Morada Nova, Quixadá, Redenção, Russas, Tamboril, Tauá, Tianguá, São

Gonçalo do Amarante e Sobral, atendendo todas as 14 regiões de planejamento do estado (CEARÁ 2050, pgs. 25 e 50).

4.2.9 Atividade 9: Campanha de comunicação clara sobre a importância e os objetivos do planejamento para obter legitimidade social

A estratégia de comunicação modelo de governança consiste de uma estruturação sistemática a serviço do alcance das metas dos objetivos estratégicos da Plataforma, que promova a liderança coletiva, com comunicação efetiva e canais permanentes de diálogo com a sociedade e as instituições, com mecanismos que propiciem a transparência e a credibilidade, em uma arquitetura dinâmica e sustentável ao longo do tempo, sobretudo respeitando a absoluta autonomia das instituições participantes, bem como a legislação sobre a qual a Plataforma está inserida (CEARÁ 2050, pg. 198).

4.2.10 Atividade 10: Diagnóstico robusto baseado em dados e evidências para identificar problemas críticos e potenciais de desenvolvimento.

Os estudos organizaram-se em cinco grandes fases. A primeira delas foi um minucioso Diagnóstico abrangendo os últimos 30 anos de desenvolvimento do Ceará – ou seja, de 1987 a 2017. O Diagnóstico apontou lacunas, identificou fraquezas e, também, pontos fortes, além das influências que ajudaram a alavancar o desenvolvimento do estado. Os principais pontos fracos apontados no Diagnóstico orientaram os estudos de Benchmarking. Olhou-se com atenção para as áreas em que o Ceará precisa dar um salto de qualidade e buscou-se inspiração na experiência de territórios que responderam bem a entraves parecidos. Sendo assim, quando o Diagnóstico mostrou que o Ceará é um estado com uma economia baseada em serviços – mas que estes são serviços de baixa produtividade –, o Estudo de Benchmarking foi buscar territórios cuja economia se baseia em serviços de altíssima produtividade, como Israel e o Vale do Silício. Analisar, comparar e medir cada passo foi uma lição importante dessa fase dos estudos.” (CEARÁ 2050, pg. 32).

4.2.11 Atividade 11: Foco em questões estruturais e transversais, como sustentabilidade ambiental, redução de desigualdades e inovação tecnológica.

Foram diagnósticos, propostas e priorizações em cinco grandes áreas de resultado: 1. Valor para a sociedade; 2. Cadeias Produtivas; 3. Capital Humano; 4. Serviço ao Cidadão; 5. Governança. A linha do tempo para as metas teve quatro cortes: 2025; 2030; 2040; e 2050. A

partir dos objetivos estratégicos foram formulados 20 programas estratégicos, dimensionados pelo grau de transversalidade e grau de impacto: 1. Ativos Ambientais; 2. Ceará Seguro; 3. Ciência e Futuro; 4. Economia e Inovação em Saúde; 5. Educação Empreendedora; 6. Educação Transformadora; 7. Energia e Negócios; 8. Festivais de Cultura e Rotas Turísticas; 9. Futuro no Esporte; 10. Indústria 4.0; 11. Infância Transformadora; 12. Inova Governo; 13. Logística do Atlântico; 14. Mais Valor no Campo; 15. Mineração sustentável; 17. Municípios Fortes; 18. Orla do Entretenimento; 19. Renda do Sol; 20. Riquezas do Mar; e 20. Segurança Hídrica no semiárido" (CEARÁ 2050, pg. 28-29).

4.2.12 Atividade 12: Identificação de fonte de recursos e priorização da iniciativa de elaboração do plano

Foi realizada a consolidação orçamentária do Ceará 2050 com base nos orçamentos dos Programas Estratégicos da plataforma, a avaliação da capacidade de investimento considerando a demanda de recursos derivada dos diagnósticos e visão de futuro; identificação da viabilidade econômica e financeira do Plano Ceará 2050..", "Aprovar instrumentos legais que tornem obrigatório o planejamento de longo prazo e sua estrutura de governança multi-institucional que oriente os Planos Plurianuais, por meio de Lei, garantindo continuidade dos projetos", e "O Plano de Longo Prazo (PLP) estabelece as diretrizes e os objetivos para fomento ao desenvolvimento sustentável estadual no horizonte de um ciclo de 24 anos, equivalente a seis Planos Plurianuais (PPA), promovendo o crescimento econômico, social e ambiental, na expectativa de reduzir de forma sustentada as desigualdades sociais e regionais.

O alcance dos objetivos estratégicos declarados no PLP será concretizado por meio da execução dos planos de médio prazo, ou seja, dos PPA's vigentes no período abrangido pelo planejamento de longo prazo, e também das Leis Orçamentárias Anuais (LOA) correspondentes. (CEARÁ 2050, Consolidação do Planejamento Orçamentário, pg. 9, 120)

4.2.13 Atividade 13: Estabelecimento de metas de longo prazo alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e outras referências internacionais.

A seleção de indicadores se baseou nos seguintes critérios: aproximadamente três indicadores por objetivo; foco em resultados; disponibilidade de série histórica e menor custo de mensuração; e, sobretudo, proximidade com o tema central do objetivo. Uma das principais sugestões dos especialistas era que o Ceará estivesse em concordância com os indicadores comuns ao Brasil e ao mundo. Para tanto, recomendou-se adotar, sempre que possível, os

indicadores contidos nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. (CEARÁ 2050, pg. 60).

4.2.14 Atividade 14: Articulação entre metas de curto, médio e longo prazo para estimular a continuidade

> "Novos estudos técnicos estabeleceram metas e os indicadores para acompanhá-las em médio e longo prazo, fazendo medições em 2025, 2030, 2040 e 2050. São propostas ousadas, mas necessárias para a elevação do patamar de qualidade de vida dos cearenses." (CEARÁ 2050, pg. 33).

4.2.15 Atividade 15: Capítulo de sustentabilidade fiscal que demonstre que os projetos são factíveis, com disponibilidade orçamentária e financeira

A parte que trata de sustentabilidade fiscal, e principalmente a demonstração e viabilidade financeira dos projetos é importante, mas vale ressaltar que tais projetos são novos, longos e, portanto, contém uma parcela elevada de incerteza, o que pode influenciar na acurácia da análise. de viabilidade financeira para investimentos públicos, governamentais e sociais, apesar de similar à de investimentos privados (onde são avaliados a taxa interna de retorno, valor presente líquido, taxa mínima de atratividade do negócio3), envolve a avaliação de ganhos monetários e não monetários, e de uma série de ganhos e objetivos que não são facilmente monetizáveis ou identificáveis, dada a escassez de recursos e a imensidão de demandas sociais para investimento (CEARÁ 2050, Consolidação do Planejamento Orçamentário, pg. 9).

O escopo da metodologia utilizada para explicar o modelo deste trabalho busca desenvolver uma métrica para a viabilidade agregando avaliações qualitativas sobre o impacto econômico, apresentado em 4 fases distintas e, inicialmente, construídas em conjunto com a equipe responsável pelo desenvolvimento da carteira de projetos e validado pela coordenação do projeto Ceara 2050. São elas: (i) Avaliação simplificada de Custo e Benefício; (ii) Definição da estratégia de priorização; (iii) Discussão e definição do cronograma de implementação ideal; (iv) Elaboração do plano de viabilidade econômico-financeira" (CEARÁ 2050, Consolidação do Planejamento Orçamentário, pg. 11).

4.2.16 Atividade 16: Marcos Legais que definem comissões permanentes. Com estrutura de governança que envolva diferentes níveis de governo, sociedade civil e setor privado.

O Modelo de Governança é também um diferencial. Propõe um sistema de monitoramento e controle informatizado para acompanhar a execução, dar transparência e

democratizar o acesso às informações. Estrutura uma Secretaria Executiva, responsável pela coordenação na execução do Plano. Propõe a sua institucionalização, transformando-o em lei, para que seja transformado em uma Política de Estado. Propõe um modelo de alinhamento entre o Plano de Longo Prazo e os instrumentos de planejamento de curto prazo como o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e o Orçamento Anual, visando assegurar os recursos necessários à sua implantação; e cria estruturas de governança com a participação do Governo, da Sociedade Civil, do Setor Privado e das Regiões de Planejamento, em formato que visa assegurar a legitimidade e representatividade. As estruturas são o Comitê Estratégico, o Fórum Permanente e os Núcleos Regionais.” (CEARÁ 2050, pg. 27).

4.2.17 Atividade 17: Integração entre áreas de governo para evitar duplicidade de esforços e assegurar coerência nas políticas.

Apontado também no item anterior (CEARÁ 2050, pg. 27).

4.2.18 Atividade 18: Uso de instrumentos como câmaras técnicas, grupos interinstitucionais.

Quanto ao uso de instrumentos como câmaras técnicas e grupos interinstitucionais não há um padrão a ser adotado para os diversos casos em que surgem as necessidades da governança ou gestão compartilhada. Tudo depende da realidade em que se atua, da cultura predominante, do objeto de atuação estabelecido e dos objetivos a serem compartilhados pelos integrantes dos arranjos interinstitucionais. Esses arranjos também recebem denominações distintas e muitas vezes iguais para arranjos de natureza diferentes. Assim, propagam-se os Conselhos, Comitês, Câmaras, Cadeias Produtivas, Arranjos Produtivos Locais (APLs), Redes, Pactos, dentre outros (CEARÁ 2050, pg. 197).

4.2.19 Atividade 19: Detalhamento dos projetos, com cronogramas definidos e mecanismos de responsabilização.

A questão que trata do monitoramento e execução dos projetos ainda está sendo tratada, haja vista que em reunião ocorrida entre as secretarias, no último ano, foi debatida a implementação de uma metodologia clara para maior monitoramento dos resultados das ações implementadas, bem como mensurar e evitar sobreposição de ações.

4.2.20 Atividade 20: Equipes dedicadas para a gestão dos projetos

Foi constatado uma equipe muito dedicada para o desenvolvimento do projeto, contudo não houve menção a equipe dedicada à Gestão em si do Projeto, apenas sobre Governança Compartilhada como já citado em outros pontos.

4.2.21 Atividade 21: Indicadores de desempenho claros e sistemas de monitoramento para avaliar o progresso

Foram escolhidos indicadores para serem analisados e construção de metas para os objetivos. Cabe mencionar que tais objetivos foram detalhados para melhor comunicar o entendimento esperado da transformação da realidade do Ceará. A seleção de indicadores se baseou nos seguintes critérios: aproximadamente três indicadores por objetivo; foco em resultados; disponibilidade de série histórica e menor custo de mensuração; e, sobretudo, proximidade com o tema central do objetivo. Uma das principais sugestões dos especialistas era que o Ceará estivesse em concordância com os indicadores comuns ao Brasil e ao mundo. Para tanto, recomendou-se adotar, sempre que possível, os indicadores contidos nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU (CEARÁ 2050, pgs. 60-66).

INDICADORES	METAS			
	2025	2030	2040	2050
IDH* Estadual	0,76	0,83	0,87	0,90
Indice de GINI**	0,500	0,457	0,449	0,390
Proporção da população abaixo da linha da pobreza	15%	12%	9%	5%
Participação PIB*** Ceará/PIB Brasil	2,35%	2,70%	3,25%	4,0%
PIB per capita	18.169,00	22.746,00	33.087,00	49.185,00
Índice de participação nos setores dinâmicos	38,76%	42,36%	48,01%	52,46%
Razão do PIB do Interior/Grande Fortaleza	60%	65%	70%	80%

* O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é uma medida comparativa usada para classificar os países pelo seu grau de "desenvolvimento humano" e para ajudar a classificar os países como desenvolvidos (desenvolvimento humano muito alto), em desenvolvimento (desenvolvimento humano médio e alto) e subdesenvolvidos (desenvolvimento humano baixo). A estatística é composta a partir de dados de expectativa de vida ao nascer, educação e PIB (PPC) per capita (como um indicador do padrão de vida) recolhidos em nível nacional.

** O Índice de Gini, criado pelo matemático italiano Conrado Gini, é um instrumento para medir o grau de concentração de renda em determinado grupo.Ele aponta a diferença entre os rendimentos dos mais pobres e dos mais ricos. Numericamente, varia de zero a um (alguns apresentam de zero a cem). O valor zero representa a situação de igualdade, ou seja, todos têm a mesma renda. O valor um (ou cem) está no extremo oposto, isto é, uma só pessoa detém toda a riqueza.

*** O Produto Interno Bruto (PIB) é a soma de todos os bens e serviços finais produzidos por um país, estado ou cidade, geralmente em um ano. Todos os países calculam o seu PIB nas suas respectivas moedas.

4.2.22 Relatórios periódicos para comunicar resultados à sociedade

Como citado anteriormente no item 4.2.19 ainda não há uma forma bem resolvida para a comunicação formal e temporal, ocorrendo através de reuniões e entrevistas em meios de comunicação.

4.2.23 Uso de ferramentas digitais, big data e inteligência artificial para o monitoramento

Conforme analisado o material Ceará 2050, a única menção de ferramentas de *bigdata* são as que seriam utilizadas no Projeto Inova Governo, que propõe o investimento na qualificação do capital humano para formação de lideranças. As ações e projetos agrupam-se em Organização da Gestão Estadual, Governança Territorial, Qualificação do Capital Humano, Serviços aos Cidadãos e Ambiência de Negócios.

Em relação ao primeiro item destacam-se ações de institucionalização do planejamento de longo prazo por meio de lei estadual, bem como a obrigatoriedade legal e elaboração dos Planos Setoriais Integrados para os órgãos da administração pública direta e indireta. Ainda nessa frente dar-se ênfase ao fortalecimento do BIG DATA do Estado e a criação e implementação de um Centro de Estudos em Governança e de uma Unidade Gestora de alianças público-privadas. Com isso podemos observar que é insuficiente para citar que há o uso de tais ferramentas para o Planejamento (CEARÁ 2050, pg. 78).

4.2.24 Divulgação contínua de avanços e benefícios para aumentar o engajamento social e reduzir resistências

A estratégia de comunicação do Ceará 2050 não previu corretamente a divulgação constante dos avanços e impactos positivos do plano, de modo a utilizar diversos meios de comunicação e canais para assegurar a transparência, engajar a sociedade e consolidar apoio às iniciativas propostas, bem como monitoramento das ações.

4.2.25 Criação de instâncias independentes para avaliar o impacto e a eficácia das políticas

O Modelo de Governança é também um diferencial. Propõe um sistema de monitoramento e controle informatizado para acompanhar a execução, dar transparência e democratizar o acesso às informações. Estrutura uma Secretaria Executiva, responsável pela coordenação na execução do Plano. Propõe a sua institucionalização, transformando-o em lei, para que seja transformado em uma Política de Estado. Propõe um modelo de alinhamento entre o Plano de Longo Prazo e os instrumentos de planejamento de curto prazo como o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e o Orçamento Anual, visando assegurar os

recursos necessários à sua implantação; e cria estruturas de governança com a participação do Governo, da Sociedade Civil, do Setor Privado e das Regiões de Planejamento, em formato que visa assegurar a legitimidade e representatividade. As estruturas são o Comitê Estratégico, o Fórum Permanente e os Núcleos Regionais (CEARÁ 2050, pg. 27).

4.2.26 Revisões periódicas para realinhar metas e estratégias com base em evidências.

Os próximos passo dizem respeito à institucionalização do Planejamento Estratégico Estadual de Longo Prazo através de Emenda Constitucional, Lei e Decretos que regulamentem e regulem o Plano de Estado e garantam a sua perenidade instrumental. As revisões são de uma governança específica construída no Programa, sendo constantemente avaliados e corrigidos os rumos e apontamentos para o futuro do Ceará. Nesse sentido, não há evidencias fortes encontradas no material que demonstrem.

4.2.27 Prestação de contas à sociedade, garantindo transparência nos resultados e utilização de recursos

Principal instrumento de expressão da sociedade e de transparência, dos resultados alcançados a partir da implantação das ações da Plataforma Ceará 2050. É um fórum autorregulamentado, sem hierarquia de poder, com abordagem consultiva e propositiva, que visa integrar as suas contribuições, demandas e propostas relativas à execução efetiva e ao aprimoramento da Plataforma Ceará 2050 (CEARÁ 2050, pg. 199*).

4.2.28 1.1.28 Relatórios de Aprendizado Organizacional com base em lições identificadas ao longo do processo

A avaliação estratégica contínua, com o ciclo de políticas e orçamento, permite analisar dados e consolidar relatórios de aprendizado organizacional, registrando as ações efetuadas, gerando lições aprendidas e orientando ajustes e melhorias. No entanto, nenhum dos documentos analisados do Ceará **explicitam a existência de relatórios formais sobre aprendizado organizacional**.

4.3 MARANHÃO

O Plano Estratégico de Longo Prazo Maranhão 2050 é uma iniciativa originada a partir de um diagnóstico institucional apresentado ao Governador do Estado, que, posteriormente, foi incorporado, durante processo eleitoral, ao Programa de Governo de dois

gestores estaduais, sob perspectivas complementares. Desde sua concepção, o plano tem sido tratado como uma política pública, apresentando um conjunto de ações que o qualificam como uma boa prática, embora ainda esteja em fase inicial de execução do seu portfólio de projetos.

4.3.1 Atividade 1: Previsão do planejamento de longo prazo como compromisso de governo

Há evidências da previsão dessa iniciativa no Programa de Governo 2019-2022 da chapa formada pelo Governador Flávio Dino e pelo Vice-Governador Carlos Brandão. Entre as 65 propostas apresentadas ao Tribunal Regional Eleitoral, a de nº 42, vinculada ao Eixo 2 - "Cuidar bem do dinheiro público e modernização da gestão", estabeleceu o compromisso de instituir um planejamento estratégico estadual com enfoque territorial. Esse planejamento visava estabelecer um pacto com a sociedade para garantir a implementação e o monitoramento das ações governamentais, alinhadas à agenda de compromissos com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Já nas diretrizes do Plano de Governo 2023-2026 da chapa composta pelo Governador Carlos Brandão e pelo Vice-Governador Felipe Camarão, também apresentadas ao Tribunal Regional Eleitoral, destaca-se o compromisso, associado ao Eixo 1 - "Maranhão Moderno e Transparente", de implementar o Plano Maranhão 2050 em parceria com universidades, iniciativa privada, Sistema S, entidades empresariais e outros atores relevantes, com o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável e de longo prazo do Estado do Maranhão.

4.3.2 Atividade 2: Diagnóstico institucional de demonstre a necessidade de implementação do plano

Matos *et al*. (2023) demonstram que o marco inicial desse processo ocorreu em 2017, a partir da realização de um conjunto de diálogos estruturados coordenados pela Secretaria de Estado do Planejamento e Orçamento (Seplan/MA) com servidores de órgãos e entidades responsáveis pela gestão de políticas públicas que resultou, em 2018, na elaboração de um documento intitulado Mais Planejamento, que além de uma sintética análise situacional sobre o sistema de planejamento governamental, propôs um conjunto de ações, produtos e metodologias objetivando a sua institucionalização e fortalecimento. Dentre as inciativas previstas, houve a previsão de elaboração de um planejamento de longo prazo que possibilitasse cobrir a lacuna da ausência do instrumento no estado do Maranhão, tendo como inspiração a realização da atividade em outras unidades da federação.

No relato de experiência os autores mencionam que, seguindo a necessidade de entrega dos produtos idealizados no Plano Mais Planejamento (Maranhão, 2018), a Seplan/MA buscou meios para realizar a contratação de consultoria para elaboração do Plano Estratégico de Longo Prazo. Sendo assim, a partir da submissão de um novo plano de trabalho ao Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), a Seplan/MA, em conjunto com a Secretaria de Estado da Fazenda (Sefaz), conseguiu enquadrar, no âmbito do Programa de Modernização da Gestão Fiscal – Profisco II, o modelo conceitual de planejamento, que constitui um diagnóstico institucional com a proposição de uma nova estrutura de governança, bem como o Plano de Longo Prazo, denominado Plano Maranhão 2050.

Além do diagnóstico elaborado no âmbito do Plano Mais Planejamento, que evidenciou a necessidade de desenvolvimento do planejamento de longo prazo para o Maranhão, a iniciativa do corpo técnico foi fundamental para a consolidação dessa agenda, a qual, posteriormente, foi integrada não apenas ao plano de governo, mas também ao Plano Plurianual, conforme será demonstrado posteriormente.

4.3.3 Atividade 3: Envolvimento de lideranças políticas (dos poderes e dos municípios) e atores estratégicos

A atividade foi realizada de forma parcial. Durante a elaboração do Plano Mais Planejamento, houve a participação de lideranças do setor público, incluindo representantes de universidades estaduais. No entanto, não houve debate com atores estratégicos do setor privado ou do terceiro setor, o que só ocorreu durante o processo de elaboração do Plano Maranhão 2050.

4.3.4 Atividade 4: Criação de marcos legais ou institucionais

O processo de criação de marcos legais ou institucionais ocorreu após a conclusão do Plano Maranhão 2050. A Emenda Constitucional n° 98, de setembro de 2024, alterou a Constituição do Estado do Maranhão para incluir o planejamento estratégico estadual de longo prazo como horizonte norteador do desenvolvimento, das despesas e dos investimentos previstos no orçamento do Maranhão. O plano estratégico de longo prazo, com duração mínima de 20 (vinte) anos, equivalente ao período de 05 (cinco) Planos Plurianuais, passou a compor os instrumentos de planejamento do estado, alinhado aos princípios da Gestão Democrática Compartilhada para Resultados e da Participação Cidadã. Ademais, trouxe a necessidade de avaliação da efetivação da estratégia definida no plano estratégico de longo prazo, o cumprimento das metas previstas no Plano Plurianual e a execução dos programas de governo

e dos orçamentos do Estado. A Lei nº 12.358/2024, dispõe sobre as diretrizes, os objetivos, o ciclo de monitoramento e avaliação, bem como os mecanismos de participação, transparência e governança de Longo Prazo "Maranhão 2050". Segundo a lei, o objetivo do Plano de Longo Prazo é a implementação do planejamento de longo prazo do Estado do Maranhão, incluindo a execução da carteira de projetos e investimentos estratégicos, monitorada por um sistema de indicadores, a partir de um diagnóstico do Maranhão e orientada por uma Visão de Futuro para o Estado, pactuada de forma articulada com órgãos do governo, Academia, setores produtivos e representantes de entidades da sociedade civil, objetivando a construção de um projeto de desenvolvimento socioeconômico integrado e que reduza as desigualdades sociais e regionais, estabelecendo o horizonte temporal até o ano de 2050.

4.3.5 Atividade 5: Obrigatoriedade de previsão das ações do planejamento de longo prazo no PPA, LOA e LDO

A Lei nº 12.358/2024, prevê que o Plano de Longo Prazo "Maranhão 2050", integrando-o ao ciclo orçamentário, estabelecendo a articulação, a interdependência e a compatibilidade do PPA, LDO e LOA com o plano de longo prazo. Não obstante ter sido aprovada após a Lei do PPA 2024-2027, o planejamento de médio prazo do Maranhão, dentre as inovações apresentadas, foi direcionado pelo Plano Estratégico de Longo Prazo Maranhão 2050, conforme demonstra o próprio instrumento: *"A grande novidade do PPA 2024-2027 é a sua vinculação ao primeiro plano de longo prazo do estado, o Maranhão 2050. Buscando traçar uma estratégia de desenvolvimento para o Maranhão nos próximos 27 anos, o Maranhão 2050 surge como uma bússola que olha para o futuro, capaz de criar convergência entre governos, sociedade, setor privado e Academia, rumo a resultados concretos que sejam apropriados por todos os maranhenses*".

O Anexo I da Lei do PPA, que trata sobre a metodologia de elaboração, demonstra que: "*Para garantir a conexão entre o PPA e o Plano Maranhão 2050, estabeleceu-se uma equivalência entre seus elementos estratégicos. A Visão de Futuro de Longo Prazo é adotada também pelo PPA. Os Eixos do PPA são equivalentes às Áreas de Resultado do Plano de Longo Prazo e as Diretrizes Setoriais do PPA desdobram-se das Diretrizes Estratégicas e dos Desafios de Longo Prazo, conectando-se também com o Plano de Governo do Governador Carlos Brandão. Os Programas e Ações que compõe a Dimensão Operacional do PPA foram elaborados de forma a serem responsivos às diretrizes setoriais e aos elementos de Longo*

Prazo, organizando-se em Eixos. Dessa forma, será visível e mensurável como o PPA 2024-27 vai contribuir para os objetivos do Plano Maranhão 2050.

Através dessa cadeia de resultados, o Plano Maranhão 2050 e o PPA 2024-27 estão diretamente interligados, o que viabilizará processos de monitoramento e avaliação que gerem informações não só sobre a execução do PPA, mas consequentemente, sobre o andamento do Plano de Longo Prazo. Ainda, devido ao seu caráter de longo prazo, o Plano Maranhão 2050 inclui revisões trienais que coincidirão com a elaboração dos próximos PPAs. Essas revisões verificarão a necessidade de ajustes da estratégia ao longo do tempo, garantindo que o plano se consolide como foi idealizado".

Segundo a lei do PPA em questão, são pilares norteadores da elaboração do Plano Plurianual 2024-2027: I - Alinhamento com o Plano Estratégico de Longo Prazo Maranhão 2050; II - Orientação para Resultados; III - Participação Social; IV - Transparência e Controle Social; V - Qualidade do Gasto Público; VI - Realismo Fiscal; VII - Combate às Desigualdades; VIII - Territorialização da Ação Estatal.

4.3.6 Atividade 6: Campanhas para incentivar para as equipes de governos e atores políticos na construção da agenda

No bojo das ações relativas ao lançamento do Plano Maranhão 2050, a campanha "O Maranhão que Queremos" foi uma iniciativa considerou a realização de um concurso de redação nas escolas. A submissão de trabalhos foi realizada junto a um professor orientador e os finalistas da Campanha tiveram lugar de honra na cerimônia de premiação e lançamento do Plano Maranhão 2050. Ao todo, participaram mais de 300 estudantes do concurso, que considerou as seguintes categorias: Estudantes do Ensino Fundamental – Séries Finais (6º ao 9º ano); Alunos do Ensino Médio Regular em Tempo Parcial; Discentes do Ensino Médio Regular em Tempo Integral (Centros Educa Mais); e Estudantes do Ensino Médio Integrado à Educação Profissional em Tempo Integral (IEMAs Plenos e Vocacional Integrados).

4.3.7 Atividade 7: Evento de lançamento do plano para estimular as lideranças políticas e atores estratégicos

O lançamento do Plano Maranhão 2050 constituiu um evento de significativa relevância, mobilizando autoridades dos diferentes setores públicos, incluindo os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, bem como a Defensoria Pública e o Ministério Público. A ocasião também contou com a presença de representantes da classe empresarial, entidades do Sistema S, organizações empresariais, acadêmicos e representantes de universidades e

instituições de pesquisa, além de atores da sociedade civil organizada. Durante o evento, foi realizada a apresentação do Plano Maranhão 2050 e dos resultados da campanha o *Maranhão que Queremos*, seguida pela solenidade de assinatura do Projeto de Lei e da Emenda à Constituição pelo Governador Carlos Brandão, que formalizou a entrega dos documentos à Presidente da Assembleia Legislativa, ratificando o compromisso com a institucionalização da agenda. Além disso, o evento contou com a participação do Ex-Governador Paulo Hartung, que proferiu palestra sobre sua experiência com o planejamento de longo prazo no Estado do Espírito Santo. Complementarmente, foram realizados painéis de discussão sobre o futuro do Maranhão, com a participação de empresários, representantes da sociedade civil e do setor público.

4.3.8 Atividade 8: Realização de consultas públicas e mecanismos de escuta ativa para envolver a sociedade civil, setor privado e academia

A elaboração do Plano Maranhão 2050, contou com 18 oficinas de trabalho em grupos focais, totalizando 179 participações, 38 pessoas participaram da seleção dos projetos prioritários, mais de 100 municípios contribuíram com a construção da visão de futuro, 24 pessoas foram entrevistadas, totalizando 28 horas de gravação. Foram engajados no detalhamento dos 10 projetos selecionados para essa atividade mais de 80 pessoas e houve mais de 750 respostas na pesquisa online para a construção da visão de futuro a partir da pergunta "Como você deseja ver o Maranhão em 2050?".

4.3.9 Atividade 9: Campanha de comunicação clara sobre a importância e os objetivos do planejamento para obter legitimidade social

O processo de comunicação foi ativo em todas as etapas do plano. Na fase de elaboração, além das Campanhas de construção da visão de futuro e do concurso o **"***Maranhão que Queremos***"**, houve a cobertura da comunicação oficial do governo e da secretaria de planejamento em todas as atividades. A comunicação prévia ao lançamento do Plano também foi muito ativa, com matérias em jornais de grande circulação, entrevistas e publicações em sites oficiais e redes sociais. Após o lançamento, com o início das atividades da Comissão Maranhão 2050, que possui membros de diversos segmentos da sociedade, houve uma alternância do local onde as reuniões foram realizadas, dando mais visibilidade ao plano e ampliando a comunicação ativa por outras instituições que compõem o colegiado.

4.3.10 Atividade 10: Diagnóstico robusto baseado em dados e evidências para identificar problemas críticos e potenciais de desenvolvimento

O plano contou com dois diagnósticos. Um diagnóstico institucional, coordenado pela empresa de consultoria contratada, que se materializou em um Relatório da Análise Situacional do Atual Sistema de Planejamento do Governo do Estado do Maranhão, o qual apresenta a evolução histórica do planejamento, levantamento dos normativos vigentes que regulam a execução das leis orçamentárias e o mapeamento dos macroprocessos e processos referentes ao ciclo de planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação estadual e um diagnóstico socioeconômico e ambiental, elaborado pelo Instituto Maranhense de Estudos Socioeconômicos e Cartográficos (IMESC), que buscaram responder a pergunta "Onde estamos?". Conforme destaca o Plano Estratégico de Longo Prazo Maranhão 20250 esse diagnóstico visou a compreensão, com base em dados e evidências, "qual a situação atual do estado em termos de avanços, potencialidades e gargalos. O Diagnóstico Socioeconômico do Estado do Maranhão, trouxe um conjunto de indicadores do estado nos últimos 20 anos, em cinco áreas de resultado que simbolizam seus objetivos, como a busca por "Educação, identidade e cultura transformadoras e estruturantes", "Economia próspera e inclusiva", "Meio ambiente valorizado e resiliente", "Sociedade saudável, segura e justa" e "Governança efetiva, conectada e inovadora". Para cada indicador, foi feita uma comparação com o Brasil e os demais estados do Nordeste para avaliar o progresso estadual". Ademais, foram estabelecidas metas para os anos de 2027, 2035 e 2050 para os indicadores considerados mais estratégicos. Dos indicadores, foram selecionadas 03 metas mobilizadoras (IDHM, Taxa de Pobreza e Pib per capita), além de 25 indicadores prioritários, sendo 06 associados à área de resultado "Educação, Identidade e Cultura Transformadoras e Estruturantes", 04 associados à "Economia Próspera e Inclusiva", 05 ao "Meio Ambiente Valorizado e Resiliente", 06 à "Sociedade Saudável, Segura e Justa" e 04 à "Governança Efetiva, Conectada e Inovadora".

4.3.11 Atividade 11: Foco em questões estruturais e transversais, como sustentabilidade ambiental, redução de desigualdades e inovação tecnológica

O plano de longo prazo do Maranhão, baseado nos diagnósticos supramencionados, enfoca questões estruturais e transversais como sustentabilidade ambiental, redução das desigualdades e inovação tecnológica. Ele identifica os principais desafios do estado, como pobreza, desigualdade social, acesso limitado a serviços básicos de saúde e educação, e infraestrutura deficiente. O objetivo do plano é apoiar a superação desses desafios, visando um

futuro próspero, alinhado às transformações econômicas, sociais, tecnológicas e ambientais em curso.

Em relação à sustentabilidade ambiental, o plano prevê tendências como mudanças climáticas, diversificação da matriz energética e aumento dos investimentos em saneamento. A área "Meio Ambiente Valorizado e Resiliente" define cinco indicadores prioritários: redução do desmatamento, diminuição das emissões de CO2, tratamento adequado de resíduos sólidos, melhoria do saneamento básico e aumento das energias renováveis na matriz elétrica. Também aponta quatro desafios prioritários e oito diretrizes estratégicas, como: i) redução do desmatamento e queimadas e recuperação dos biomas; ii) gestão dos recursos naturais e mitigação dos impactos climáticos; iii) melhoria da gestão territorial e intercâmbio de saberes tradicionais; e iv) fortalecimento da economia verde, integrando a educação ambiental.

A visão de futuro para essa área é um Maranhão que respeite o meio ambiente, valorize sua biodiversidade e saberes tradicionais, e impulsione a economia verde.

Quanto à redução das desigualdades, que é o foco central do plano, há um amplo conjunto de metas e desafios interligados a esse tema. Na economia, o plano enfatiza a conexão entre crescimento econômico e inclusão socioprodutiva como chave para o desenvolvimento. Na área social, destaca-se o enfrentamento à pobreza e o combate ao acesso desigual aos serviços públicos essenciais e aos direitos fundamentais.

Sobre inovação tecnológica, o plano destaca as inovações disruptivas e a digitalização. Na economia, há o desafio de aumentar a atratividade do ambiente de negócios e a capacidade de inovação. As diretrizes para ampliar o mercado de trabalho incluem o fortalecimento das redes de pesquisa e inovação. Em produtividade, destaca-se a parceria com universidades e instituições de pesquisa. Na área de Governança Efetiva, Conectada e Inovadora, o plano enfatiza a importância da inovação e do uso de recursos digitais, com diretrizes como: i) promover inovação em rede para soluções públicas; e ii) ofertar serviços públicos digitais e automatizados para otimizar processos e reduzir custos.

4.3.12 Atividade 12: Identificação de fonte de recursos e priorização da iniciativa de elaboração do plano

As restrições fiscais dos entes subnacionais associada à necessidade de priorização de políticas públicas essenciais, em sua maior parte em andamento, nas áreas da saúde, educação e segurança, dificultam a obtenção do espaço orçamentário necessário à priorização da iniciativa de elaboração de um planejamento de longo prazo, com equipe de consultores

especializada no tema. No caso do Maranhão, a oportunidade decorreu da possibilidade de submissão de um novo plano de trabalho ao Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), que possibilitou o enquadramento do projeto no âmbito do Programa de Modernização da Gestão Fiscal – Profisco II.

4.3.13 Atividade 13: Estabelecimento de metas de longo prazo alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e outras referências internacionais

Além do Compromisso de nº 42, que estabeleceu que o planejamento do longo prazo deveria ser alinhado à agenda de compromissos com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), o Plano Estratégico de Longo Prazo Maranhão 2050 possui metas para os anos de 2027, 2035 e 2050 e projetos associados aos compromissos dos ODS. Essa convergência programática, os horizontes temporais das metas do plano e o compromisso do governo reforçam esse alinhamento. Ademais, o Plano Plurianual 2024-2027, orientado pelo Maranhão 2050, trouxe como uma das agendas estratégicas prioritárias, os ODS, contribuindo para o alinhamento entre as ações globais e locais.

4.3.14 Atividade 14: Articulação entre metas de curto, médio e longo prazo para estimular a

O Artigo 9° da Lei do PPA 2024-2027 instituiu o Plano Estratégico de Governo (PEG), cujas ações deverão estar alinhadas diretamente aos Eixos, Desafios e Indicadores Prioritários do Plano Estratégico de Longo Prazo Maranhão 2050, às demandas eleitas nas audiências públicas, às agendas estratégicas, ressalvados os casos em que não haja factibilidade técnica ou financeira.

Uma vez instituído o PEG, as prioridades definidas anualmente na Lei de Diretrizes Orçamentárias e, por conseguinte na Lei Orçamentária Anual também passam a considerar o Plano Maranhão 2050, inclusive no que tange à ressalva, sempre que possível, dessas ações vinculadas às metas e prioridades em casos de necessidade de limitação de empenho e movimentação financeira.

4.3.15 Atividade 15: Capítulo de sustentabilidade fiscal que demonstre que os projetos são factíveis, com disponibilidade orçamentária e financeira

O Plano Estratégico de Longo Prazo Maranhão 2050 não possui capítulo específico sobre a sustentabilidade fiscal.

4.3.16 Atividade 16: Marcos Legais que definem comissões permanentes. Com estrutura de governança que envolva diferentes níveis de governo, sociedade civil e setor privado

A Comissão Maranhão 2050 foi criada por meio do Decreto nº 38.478/2023, que revogou o Decreto nº 37.594/2022. Seu principal objetivo é definir as diretrizes, planejar, coordenar e desenvolver estudos técnicos para viabilizar a elaboração do Plano Maranhão 2050. Conforme aponta o Decreto, a Comissão tem a missão de organizar ações coletivas e plurais, mobilizando diversos segmentos da sociedade e promovendo etapas participativas. Também visa estimular parcerias com entidades públicas e privadas, tanto nacionais quanto internacionais, para contribuir com a construção do plano.

Sua composição é ampla, contando com representantes dos órgãos da Administração Direta e Indireta do Estado do Maranhão, além de entidades públicas e privadas, da sociedade civil e dos trabalhadores. A criação da Comissão, por meio do decreto estadual, estabelece seus membros como "guardiões" da agenda do plano, atuando como multiplicadores nas esferas da sociedade civil, Governo, Academia e setor privado. Para garantir maior inclusão e diversidade, foi realizado um chamamento público, permitindo que representantes da sociedade civil e de entidades de trabalhadores também integrassem a Comissão Maranhão 2050.

A Comissão, responsável por definir as diretrizes, planejar e coordenar os estudos necessários para a elaboração do Plano Maranhão 2050, possui a seguinte estrutura: i) Presidência: A Presidência representa a liderança institucional da Comissão, com um papel integrador e mobilizador. Sua principal função é coordenar os esforços da gestão e garantir o alinhamento estratégico dos **trabalhos; ii**) Plenário da Comissão Maranhão 2050: O Plenário é a instância máxima de deliberação e decisão da Comissão. Ele tem um papel central na definição da estratégia e na condução dos projetos que integrarão o Plano Maranhão 2050; iii) Coordenação Executiva: A Coordenação Executiva é responsável por coordenar as discussões técnicas, propor pautas para o Plenário, elaborar relatórios técnicos e fornecer suporte à tomada de decisões. Além disso, organiza as reuniões e solicita à Secretaria da Presidência a realização de encontros quando necessário; iii) Secretaria da Presidência: A Secretaria da Presidência é a unidade responsável por organizar os trabalhos da Comissão, prestar assessoria à Presidência e dar apoio à Coordenação Executiva. Também monitora o Plano de Trabalho e acompanha o andamento das atividades da Comissão; e iv) Câmaras Técnicas: fóruns especializados, com função consultiva e mobilizadora.

4.3.17 Atividade 17: Integração entre áreas de governo para evitar duplicidade de esforços e assegurar coerência nas políticas

Na elaboração do Plano Maranhão 2050, foram considerados os planos setoriais e estudos estratégicos, como o Zoneamento Econômico Ecológico (ZEE) do Maranhão. A construção do portfólio de projetos também aproveitou as discussões do Plano Plurianual 2024-2027, resultando em benefícios mútuos: enquanto o Plano Maranhão 2050 orientou estrategicamente o PPA, as discussões sobre os programas e ações do PPA anterior (2020-2023) ajudaram a identificar as iniciativas públicas que compuseram o Catálogo de Iniciativas do Plano Maranhão 2050.

Este Catálogo teve como objetivo facilitar a coordenação das ações entre diversos atores da sociedade e dar maior foco e intencionalidade às iniciativas, aumentando as chances de promover as transformações necessárias nos próximos anos que fossem aderentes aos compromissos de governo a fim de evitar duplicidades de esforços. Após a elaboração do Catálogo, as iniciativas foram avaliadas e agrupadas, selecionando os projetos mais impactantes para o contexto socioeconômico maranhense e que contribuem para a visão de futuro do estado, chamados de projetos estruturantes.

A partir dessa análise, foi criada a Carteira de Projetos, que reúne 70 ações prioritárias para o Maranhão. Desses, 46 são projetos públicos estaduais, 10 são federais e 14 são oportunidades para o setor privado.

4.3.18 Atividade 18: Uso de instrumentos como câmaras técnicas, grupos interinstitucionais

Conforme mencionado, as Câmaras Técnicas têm a função consultiva e mobilizadora. Elas analisam criticamente os temas propostos, discutem os produtos entregues e articulam estratégias de difusão, com o objetivo de fortalecer a implementação do Plano Maranhão 2050. Atualmente, para melhorar a integração entre o plenário da Comissão e as Câmaras Técnicas, estas são coordenadas por membros da Comissão eleitos coletivamente. A iniciativa fortalece a comunicação e a atuação da instância técnica, que conta com o apoio permanente da Coordenação Executiva.

4.3.19 Atividade 19: Detalhamento dos projetos, com cronogramas definidos e mecanismos de responsabilização

Com o apoio da consultoria, a última etapa da construção do Portfólio de Projetos consistiu no detalhamento de parte dos projetos da Carteira, por meio de fichas técnicas que

definiram elementos como objetivo, público-alvo, resultados esperados, ações, marcos críticos, responsáveis, prazos e orçamento. Também foram indicadas fontes de financiamento adicional para cada projeto. Foram realizadas dez oficinas, uma para cada projeto, além de contatos com os órgãos responsáveis para coleta de informações complementares. O objetivo foi não apenas definir a cadeia de ações, recursos e entregas, mas também aprimorar o design dos projetos, garantindo coerência interna e a suficiência de recursos para alcançar os resultados esperados.

No entanto, o detalhamento dos projetos não foi totalmente padronizado, pois a Carteira de Projetos inclui tanto iniciativas com características de projetos quanto de programas. Isso gerou desafios ao tentar desmembrar programas em unidades de projetos para detalhamento individual. Passada essa fase, houve a priorização dos projetos seguindo algumas premissas: factibilidade técnica,

4.3.20 Atividade 20: Equipes dedicadas para a gestão dos projetos

O diagnóstico institucional identificou a necessidade de criar uma área específica para o monitoramento do projeto, como uma central de resultados ou modelo similar, com dedicação exclusiva. Embora essa área ainda não tenha sido criada, um rearranjo interno informal aproveitou a expertise de equipes da Secretaria de Estado do Planejamento e Orçamento e do Instituto Maranhense de Estudos Socioeconômicos e Cartográficos. Além dos membros da equipe que coordenaram a elaboração do projeto com a consultoria, que atualmente compõem a Coordenação Executiva e a Secretaria da Presidência, uma nova equipe de monitoramento foi formada para atender ao monitoramento de projetos prioritário, incluindo aqueles do portfólio de projetos do Plano Maranhão 2050. Esta equipe, em parceria com a Unidade Gestora de Projetos, que possui experiência em gestão de projetos financiados por operações de crédito, realiza o acompanhamento das atividades, indicadores e metas do programa, em colaboração com os supervisores setoriais.

4.3.21 Atividade 21: Indicadores de desempenho claros e sistemas de monitoramento para avaliar o progresso

O desenvolvimento do Plano Maranhão 2050 foi apoiado por um diagnóstico socioeconômico elaborado pelo Instituto Maranhense de Estudos Socioeconômicos e Cartográficos (IMESC), que tem exercido um papel central na calibração dos indicadores prioritários do Plano. Esses indicadores são fundamentais para acompanhar o progresso das ações previstas, pois permitem mensurar resultados e avaliar o impacto das políticas públicas em diferentes áreas.

Além disso, o Termo de Referência que orientou a contratação da consultoria para o plano previu a necessidade de criar um protótipo de sistema de monitoramento e avaliação, capaz de acompanhar a execução do Plano Maranhão 2050, desenvolvido com a intenção de ser acessível tanto às equipes de monitoramento e membros da Comissão Maranhão 2050 quanto à sociedade, garantindo transparência e participação pública. O protótipo inicial foi elaborado como um modelo piloto para testar a viabilidade e a eficácia da plataforma.

Esse produto inicial serviu como base para o desenho do sistema de monitoramento, que agora está em fase de implantação. O sistema será capaz de coletar, processar e apresentar dados em tempo real sobre o andamento dos projetos e iniciativas do plano, facilitando a tomada de decisões estratégicas e ajustes quando necessário.

5 TABELA COMPARATIVA ENTRE OS ESTADOS ANALISADOS

Processos (Requisitos)	ID	Atividades (Requisitos)	ES	CE	MA
Compromisso eleitoral	1	Previsão de compromisso de governo	Não realizado	Realizado	Realizado
Justificativa do pleito	2	Diagnóstico institucional de demonstre a necessidade de implementação do plano	Realizado	Realizado	Realizado
Alinhamento Político Institucional	3	Envolvimento de lideranças políticas (dos poderes e dos municípios) e atores estratégicos (do setor privado, terceiro setor, Academia, dentre outros) para garantir o compromisso com a agenda de longo prazo, independentemente de mandatos para que efetivamente seja um planejamento de estado e não de governo.	Realizado	Realizado	Realizado Parcialmente
	4	Criação de marcos legais ou institucionais que assegurem continuidade da execução, monitoramento, avaliação e revisão do plano: comissões permanentes, obrigatoriedade de previsão das ações do planejamento de longo prazo nos instrumentos de planejamento oficiais de médio e curto prazos (PPA, LOA e LDO), bem como da continuidade da elaboração e revisão de instrumentos de longo prazo de maneira permanente.	Realizado	Realizado	Realizado
	5	Obrigatoriedade de previsão das ações do planejamento de longo prazo no PPA, LOA e LDO	Não realizado	Realizado	Realizado
	6	Campanhas para incentivar para as equipes de governos e atores políticos na construção da agenda.	Realizado	Realizado	Realizado
	7	Evento de lançamento do plano para estimular as lideranças políticas e atores estratégicos	Realizado	Realizado	Realizado
Comunicação, Participação Social e Transparência	8	Realização de consultas públicas e mecanismos de escuta ativa para envolver a sociedade civil, setor privado e academia.	Realizado	Realizado	Realizado
	9	Campanha de comunicação clara sobre a importância e os objetivos do planejamento para obter legitimidade social (para todos os segmentos da sociedade, setores, poderes, entes, etc)	Realizado	Realizado	Realizado
Identificação de Problemas e Prioridades	10	Diagnóstico robusto baseado em dados e evidências para identificar problemas críticos e potenciais de desenvolvimento.	Realizado	Realizado	Realizado
	11	Foco em questões estruturais e transversais, como sustentabilidade ambiental, redução de desigualdades e inovação tecnológica.	Realizado	Realizado	Realizado
Financiamento do plano	12	Identificação de fonte de recursos e priorização da iniciativa de elaboração do plano	Realizado Parcialmente	Realizado Parcialmente	Realizado

Definição de Objetivos Claros e Mensuráveis	13	Estabelecimento de metas de longo prazo alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e outras referências internacionais.	Realizado Parcialmente (não é explícito)	Realizado	Realizado
	14	Articulação entre metas de curto, médio e longo prazo para estimular a continuidade	Realizado	Realizado	Realizado
Factibilidade financeira	15	Capítulo de sustentabilidade fiscal que demonstre que os projetos são factíveis, com disponibilidade orçamentária e financeira	Realizado	Realizado Parcialmente	Não realizado
Governança Colaborativa	16	Marcos Legais que definem comissões permanentes. Com estrutura de governança que envolva diferentes níveis de governo, sociedade civil e setor privado.	Realizado	Realizado	Realizado
Coordenação Intersetorial	17	Integração entre áreas de governo para evitar duplicidade de esforços e assegurar coerência nas políticas.	Não realizado	Realizado	Realizado
	18	Uso de instrumentos como câmaras técnicas, grupos interinstitucionais	Realizado	Realizado	Realizado
Disciplina de Execução	19	Detalhamento dos projetos, com cronogramas definidos e mecanismos de responsabilização. Adoção de práticas como o gerenciamento rigoroso, com equipes dedicadas para a gestão dos projetos, acompanhamento contínuo das entregas e identificação precoce de desvios, assegurando a realização dos objetivos estratégicos.	Realizado Parcialmente	Realizado Parcialmente	Realizado Parcialmente
	20	Equipes dedicadas para a gestão dos projetos	Realizado	Realizado	Realizado Parcialmente
Monitoramento Contínuo	21	Indicadores de desempenho claros e sistemas de monitoramento para avaliar o progresso.	Realizado	Realizado Parcialmente	Em implementação
	22	Relatórios periódicos para comunicar resultados à sociedade	Realizado	Realizado Parcialmente	Não iniciado
	23	Uso de ferramentas digitais, big data e inteligência artificial para o monitoramento.	Não realizado	Não realizado	Não iniciado
Comunicação Estratégica	24	Divulgação contínua de avanços e benefícios para aumentar o engajamento social e reduzir resistências.	Realizado	Realizado	Não iniciado
Avaliação Permanente e Reflexiva	25	Criação de instâncias independentes para avaliar o impacto e a eficácia das políticas	Não realizado	Realizado Parcialmente	Não iniciado
	26	Revisões periódicas para realinhar metas e estratégias com base em evidências.	Realizado	Realizado Parcialmente	Não iniciado
Accountability e Aprendizado	27	Prestação de contas à sociedade, garantindo transparência nos resultados e utilização de recursos.	Realizado	Realizado	Não iniciado
	28	Relatórios de Aprendizado Organizacional com base em lições identificadas ao longo do processo.	Não realizado	Não realizado	Não iniciado

6 CONCLUSÃO

O presente estudo explorou a política pública de planejamento de longo prazo a partir do ciclo de políticas públicas e do ciclo orçamentário, buscando compreender os desafios, oportunidades e boas práticas na sua implementação. A análise comparativa dos casos do Espírito Santo, Ceará e Maranhão permitiu identificar a experiência de cada estado, destacando a importância da governança colaborativa, da integração entre planejamento e execução orçamentária e da participação social como fatores determinantes para a perenidade das iniciativas.

Observou-se que os estados analisados apresentam diferentes graus de maturidade na institucionalização do planejamento de longo prazo, não obstante representarem um grupo seleto de estados que está na vanguarda desse processo de institucionalização da política pública, tendo em vista a existência de muitos processos e atividades. O Ceará demonstrou que realizou uma atividade prévia que pode esmiuçar o diagnóstico do Estado, que auxiliou à elaboração do Planejamento de Longo Prazo. Em paralelo ao diagnóstico foram feitas visitas a alguns países que são considerados benchmarks, como Chile, Israel, Nova Zelândia, Estados Unidos, dentre outros, e em Santa Catarina no que tange a Desenvolvimento Regional. Houve intenso debate e tratativas com os principais stakeholders (iniciativas públicas, privadas, academia e população, além de representante dos 120 municípios, desenvolvendo modelo de Gestão e Governança, setores que seriam priorizados na primeira etapa e projetos dos mesmos, de forma ao desenvolvimento econômico e sustentável, bem como ao lado social e do meio ambiente. Em 2024, um pouco tardio ao lançamento do Plano, foi promulgado o marco legal que incorpora o planejamento de longo prazo a seis planejamentos plurianuais. Um ponto que sentimos falta foi um relatório que demonstre o monitoramento e controle do Planejamento, que ainda está em fase de elaboração de acordo com a SEPLAG (CEARÁ 2050, Notícia 1)

O Espírito Santo evidenciou boas práticas na estruturação de um modelo de governança compartilhada, integrando poder público, setor privado e sociedade civil no planejamento e implementação do ES 2030. O plano foi desenvolvido com ampla participação social, envolvendo eventos, debates e articulações estratégicas para fortalecer seu caráter colaborativo e garantir sua continuidade como política de Estado. A governança do ES 2030 é descentralizada, baseada em fóruns e comitês permanentes, assegurando um planejamento integrado e alinhado às demandas sociais. Além disso, o compromisso com transparência e comunicação contínua fortalece a confiança e o envolvimento social na implementação das

estratégias. O Maranhão tem avançado na institucionalização do planejamento de longo prazo por meio do Plano Maranhão 2050, consolidado como um compromisso de governo e estruturado com um arcabouço técnico e metodológico consistente. O plano está integrado aos instrumentos formais de planejamento e orçamento, assegurando maior previsibilidade e alinhamento estratégico das ações governamentais.

Entre as boas práticas adotadas, destacam-se sua construção de forma participativa e técnica, seguindo um modelo *bottom-up*, que favorece a integração com a agenda governamental e amplia sua influência nas políticas públicas. Além disso, o processo de estruturação do financiamento do estudo e da sua execução contribui para sua viabilidade e sustentabilidade. Ademais, a realização de campanhas estaduais envolvendo diversos segmentos da sociedade, incluindo estudantes, a promoção de editais voltados à produção científica e a criação de arranjos institucionais que fortalecem a governança colaborativa reforçam sua capacidade de implementação.

Essas iniciativas posicionam o Maranhão como uma referência nacional em boas práticas de planejamento de longo prazo.

A pesquisa também destacou que um dos principais desafios para a efetivação do planejamento de longo prazo é a fragmentação institucional, que compromete a coordenação entre diferentes níveis de governo e setores da sociedade. Além disso, a ausência de mecanismos de monitoramento e avaliação sistemáticos reduz a capacidade de ajuste das políticas em função de novas demandas e cenários prospectivos. A integração entre planejamento e execução orçamentária surge, portanto, como um elemento essencial para garantir a viabilidade financeira das ações de longo prazo, exigindo uma abordagem mais rigorosa na alocação de recursos e na gestão fiscal.

Diante das análises realizadas, conclui-se que a institucionalização do planejamento de longo prazo requer a combinação de quatro fatores fundamentais: (i) comprometimento político-institucional, (ii) estrutura de governança robusta, (iii) integração com o ciclo orçamentário e (iv) monitoramento contínuo dos resultados. O fortalecimento desses pilares pode contribuir para que os planos de longo prazo deixem de ser apenas documentos orientadores e passem a ser ferramentas efetivas de gestão pública, garantindo a sustentabilidade das políticas e o desenvolvimento equilibrado dos estados brasileiros.

O advento da Estratégia Brasil 2050 emerge como uma oportunidade única para superar a fragmentação e ampliar a cultura de planejamento de longo prazo no país. Ao estabelecer diretrizes nacionais que orientem os entes subnacionais, essa iniciativa pode

fortalecer a coordenação federativa, harmonizar estratégias regionais e criar mecanismos institucionais que garantam a continuidade e efetividade das políticas públicas. A criação de marcos regulatórios nacionais pode incentivar a adesão de estados e municípios a práticas mais robustas de planejamento, assegurando que a alocação de recursos esteja alinhada a objetivos estratégicos de longo prazo. Além disso, a Estratégia Brasil 2050 pode fomentar a utilização de novas tecnologias, como *big data* e inteligência artificial, para aprimorar o monitoramento e a avaliação de resultados, tornando o planejamento mais dinâmico e responsivo às transformações econômicas, sociais e ambientais.

7 REFERÊNCIAS

ACEITUNO, Paola. Gobernanza anticipatoria y prospectiva: Reflexiones em torno a la creación del proyecto de ley para dotar de una institucionalidad de futuro a Chile. Administración Pública y Sociedad (APyS), n. 16, p. 193-201, 2023.

CANDEAS, A. Há um novo pensamento estratégico no Brasil? In: JUNIOR, J. C. C. (org.) Planejamento Brasil XXI: inovação institucional e refundação administrativa: elementos para pensar e o agir. Brasília: IPEA, 2015. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5253/1/Planejamento%20Brasil%20s%C3%A9culo%20XXI.pdf

CANO, W. Uma agenda nacional para o desenvolvimento. Revista Tempo do Mundo, v. 2, n. 2, p. 7-39, 9 dez. 2019. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/revistas/index.php/rtm/article/view/117

CASTRO, A. C. Capacidades e capacitações estatais para uma agenda de futuros. Revista do Serviço, v. 74, n. 1, p. 42-62, 2023. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/9951

CEARÁ, Governo do. (2024). Planejamento de Longo Prazo (PLP) – Ceará 2050. Acesso em: janeiro de 2025. Link: https://www.seplag.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/14/2022/07/FINAL_Relatorio-do-Livro-Sintese-Ceara-

2050_VALIDADO.pdf, https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/planejamento-de-longo-prazo-plp-ceara-2050/

CEARÁ, Governo do. (2024). Avanços do planejamento estratégico. Acesso em: março de 2025. Link: (https://www.ceara2050.ce.gov.br/videos/6137/episodio-07-avancos-do-planejamento-estrategico-de-longo-prazo-no-ceara)

CEARÁ, Governo do. (2024). Consolidação do Planejamento Orçamentário. Acesso em março de 2025. https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/planejamento-de-longo-prazo-plp-ceara-2050/

CEARÁ, Governo do. (2024). Notícia 1: SEPLAG define estratégias para implementar a Plataforma Ceará 2050. Governo do Estado do Ceará, 07 set. 2024. Acesso em março de 2025. https://www.ceara.gov.br/2024/09/07/seplag-define-estrategias-para-implementar-a-plataforma-ceara-2050/

COELHO, Fernando de Souza; PIRES, Valdemir (autor). Políticas públicas: conceitos, casos práticos, questões de concursos. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

ESPÍRITO SANTO, Governo do. (2013). Plano de Desenvolvimento Espirito Santo 2030. Acesso em: 06 de janeiro de 2025. Link: https://planejamento.es.gov.br/Media/sep/Plano%20ES%202030/ES2030.pdf

ESPÍRITO SANTO, Governo do. (2013). Monitoramento do Plano de Desenvolvimento Espirito Santo 2030, Volume 1. Acesso em: 06 de janeiro de 2025. Link: https://planometropolitano.es.gov.br/Media/comdevit/Refer%C3%AAncias/ES2030_Volume%201.pdf

ESPÍRITO SANTO, Governo do. (2013). Monitoramento do Plano de Desenvolvimento Espirito Santo 2030, Volume 11. Acesso em: 06 de janeiro de 2025. Link: https://planometropolitano.es.gov.br/Media/comdevit/Refer%C3%AAncias/ES2030_Volume%2011.pdf

INGELSTAM, Lars. Long-range development planning: notes on its substance and methodology. CEPAL Review, 1987. Disponível em: https://www.academia.edu/52687843/Long_range_development_planning_Notes_on_its_substance_and_methodology

JANUZZI, P.M et. Al. Estruturação de sistemas de monitoramento e especificação de pesquisas de avaliação, os problemas dos programas públicos no Brasil. Cadernos EIAPP, Reflexões para Ibero-América. Brasília: ENAP, 2009

LAFUENTE, Mariano. Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2014. Planejamento de longo prazo: reflexões sobre experiências internacionais

MARANHÃO, Governo do. (2024). Plano Maranhão 2050. Acesso em: 06 de janeiro de 2025

Matos, R. S., Alves, M. J. S., Martins, M. A. S., & Vidal, R. F. (2023). Plano Plurianual do Maranhão 2020-2023 e o efeito transbordamento no sistema de planejamento estadual. Boletim de Análise Político-Institucional, 34. DOI: http://dx.doi.org/10.38116/bapi34art2 .

MATUS, Carlos. Política, planejamento & governo. v. 1. Brasília, DF: IPEA, 1993.

OLIVEIRA, J. A. P. Desafios do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas. Revista de Administração Pública, v. 40, p. 273-287, 2006. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/nJqFsXyTfDk8W8SVRRVFfgw/?format=pdf

PIRES, R. R. C.; AMARAL, L. A.; SANTOS, J. C. dos. Planejamento governamental e participação social: encontros e desencontros na experiência brasileira recente. In: CARDOSO JÚNIOR, J. C.; COUTINHO, R. (orgs.) Planejamento estratégico em contexto democrático: lições da América Latina. Brasília: ENAP, p. 114-116, 2014. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/986/5/Planejamento%20Estrategico%20Governamental%20em%20Contexto%20Democratico.pdf

REZENDE, F. Planejamento no Brasil: auge, declínio e caminhos para a reconstrução. Brasília, DF: CEPAL, Escritório no Brasil/ IPEA, 2010. (Texto para Discussão, 4). Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2984/1/TD_1522.pdf