



3.1: Plano de Governança e Gestão

Janeiro de 2024

Governo do Estado do Maranhão

Governador

CARLOS ORLEANS BRANDÃO JUNIOR

Secretaria de Estado do Planejamento e Orçamento - SEPLAN

Secretário de Estado do Planejamento e Orçamento

VINICIUS FERRO CASTRO

Subsecretária de Estado de Planejamento e Orçamento

ALINE RIBEIRO DUAILIBE BARROS

Secretaria Adjunta de Planejamento e Orçamento - SPLAN

Secretário Adjunto de Planejamento e Orçamento

ROBERTO SANTOS MATOS

Gestora do Sistema de Planejamento e Orçamento

MARIA DA GRAÇA GOMES XIMENES ARAGÃO

Superintendente de Gestão de Planos e de Orçamentos

TÂNIA MARIA MACATRÃO COSTA BARROS

Superintendente de Programas

DANIELE DE FÁTIMA AMORIM SILVA

Superintendente de Normas

MARIA JULIANA DE SOUZA ALVES

Equipe técnica de elaboração - SEPLAN

Coordenadora Técnica do Programa

ALINE RIBEIRO DUAILIBE BARROS

Gestor da Área de Negócios

ROBERTO SANTOS MATOS

Líder do produto

DANIELE DE FÁTIMA AMORIM SILVA

Técnica do produto

THAIS KELLY NASCIMENTO CAJADO

Equipe técnica - SEPLAN

AURICÉLIA CRUZ SÁ

BRENDA HELLEN BERGMANN

BRUNA DOS SANTOS LERSCH

CLAUDIO BRAGA

CRISTIANE ASSUNÇÃO MARTINS OLIVEIRA

DANIELA DUAILIBE BARROS RÊGO

FRANCISCO NAWENESSON FERREIRA LOPES

GABRIEL REIS DA MATA

HYEGO REIS SANTANA

IANA AMANCIO SOUSA

JAINNE SOARES COUTINHO

JOÃO EDUARDO COUTINHO MELO

KAROLLINE KELLY CUNHA DA SILVA

LETICIA CORREA COUTINHO

LEONARDO BORRALHO ARAÚJO

LOURILAYNE MARTINS DE JESUS

LYS AQUINO MAIA SORES

LOURILAYNE MARTINS DE JESUS

MARCO AURÉLIO DE SOUSA MARTINS

MARIA DA GRAÇA XIMENES ARAGÃO

MARIA JULIANA DE SOUZA ALVES

OLINDINA SOUSA VIANA CORTEZ

PATRÍCIA REIS FRANÇA

ROSA MARIANA FREIRE SILVA

SAFIRA CARDOSO CARVALHO

SIMONE DO ESPÍRITO SANTO PEREIRA ALMEIDA

TÂNIA MARIA MACATRÃO COSTA BARROS

THAIS KELLY NASCIMENTO CAJADO

THAISA CRISTINA COELHO RODRIGUES

Equipe Macroplan Prospectiva, Estratégia e Gestão

Diretor do projeto

GUSTAVO MORELLI

Gerente do projeto

ANA BRAGA

Equipe técnica

BRUNA SIMAS

JULIA KOBYLANSKI

LAURA PÁDUA

Design e comunicação

LUIZA RAJ

TATIANE LIMANI

Fotos

GILSON TEIXEIRA

O presente documento formaliza a entrega do Produto Contratual 3. Implementação/ subproduto 3.1: Plano de Governança e Gestão.

Este produto é referente à atividade 3.1.1 do contrato de prestação de serviços de consultoria especializada para o desenvolvimento do **Modelo Conceitual de Planejamento e Plano Estratégico de Longo Prazo – Maranhão 2050**, celebrado entre o Governo do Estado do Maranhão, por intermédio da Secretaria de Estado de Fazenda, e a Macroplan Prospectiva, Estratégia & Gestão S/S LTDA (Processo Administrativo nº 148596/2021/SEFAZ-MA).

O documento “Plano de Governança e Gestão” tem como objetivo desenvolver um **modelo de organização em rede para a implementação e operacionalização do Plano Maranhão 2050**, com participantes do governo, iniciativa privada, academia e sociedade civil organizada, bem como estabelecer canais de interação permanente com a sociedade não organizada.

O produto se inicia com a apresentação dos conceitos e princípios básicos de governança pública, tendo em vista a inspiração e fundamentação do desenho de governança aqui elaborado nas concepções de Governança Democrática e em Rede e na Estratégia Aberta.

Para subsidiar esta atividade, foi feita também pesquisa de boas práticas que poderiam servir de referência para a montagem do modelo de governança, tendo sido utilizados os casos do Ceará e do Espírito Santo, no âmbito nacional, e da Austrália, no que diz respeito ao contexto internacional.

Em seguida, são apresentadas as premissas e a estrutura do modelo de governança do Plano Maranhão 2050, construídas com base nas referências apropriadas dos casos de boas práticas e nas determinações legais vigentes.

Por fim, o último capítulo trata da construção de um modelo de gerenciamento estratégico do Plano para suportar a implementação dos projetos estruturantes por redes multi-institucionais.

Sumário

1 Introdução.....07

2 Governança e gestão da estratégia.....10

Conceitos de governança pública e sistema de governança.....	11
Princípios básicos de governança pública.....	15
Benchmarking de sistemas de governança e gestão	21

3 Proposta de modelo de governança para o Plano Maranhão 2050.....50

Premissas do modelo de Governança	52
Estrutura do modelo de governança.....	53
Composição e atribuições.....	55
Reuniões e deliberações.....	57

4 Modelo de governança dos projetos estratégicos do Plano58

Gerenciamento dos projetos estruturantes.....	60
Monitoramento dos projetos estruturantes.....	63
Avaliação dos projetos estruturantes.....	68

5 Anexos.....69

A. Referências.....	70
B. Decreto da Comissão.....	72
C. Regimento da Comissão Maranhão 2050.....	75
D. Lista de Figuras.....	89



MacroPlan

1

Introdução

O **Plano Maranhão 2050** é o primeiro plano estratégico de longo prazo do estado do Maranhão, que nasce como uma bússola orientadora para as ações do estado nos próximos 28 anos. Seu propósito fundamental é traçar um caminho que conduza a construção de um Maranhão mais sustentável, dinâmico e justo, de forma articulada com atores do governo, setor produtivo, sociedade civil e academia.

Este Plano não é uma visão de governo, mas um **esforço coletivo que transcende os diferentes ciclos políticos e alinha esforços** de diversos atores da sociedade maranhense em prol da institucionalização de diretrizes que induzam o desenvolvimento socioeconômico integrado e reduzam as desigualdades sociais e regionais no Maranhão.

Após sua publicação, **o verdadeiro desafio será garantir a continuidade do planejamento desenhado ao longo dos próximos anos**. Tal garantia dependerá crucialmente do comprometimento dos diversos atores envolvidos na sua concepção e da efetiva integração de esforços nas etapas de gerenciamento, monitoramento e avaliação das estratégias e projetos do Plano Maranhão 2050. Somente através dessa colaboração será possível superar os obstáculos e alcançar os resultados desejados para o Maranhão.

Com esse propósito, o presente documento busca estabelecer e institucionalizar **o modelo de governança multi-institucional do Plano Maranhão 2050**. Essa estrutura de governança ficará responsável por acompanhar a execução do planejamento construído em conjunto com a sociedade, assegurando sua efetiva implementação, perenidade e continuidade.

O delineamento do modelo de governança e gestão do Plano Maranhão 2050, essencial para a eficaz implementação da estratégia de longo prazo proposta, passou pelo estabelecimento das fundações normativas e operacionais que viabilizarão o gerenciamento estratégico do Plano, considerando o horizonte temporal estabelecido para o ano de 2050.

A primeira seção deste documento abordará os **conceitos e premissas fundamentais relacionados à governança e gestão estratégica**. Além disso, com o objetivo de fornecer diretrizes para a elaboração do modelo de governança do Plano Maranhão 2050, serão exploradas **três práticas nacionais e internacionais de sistemas de governança e gestão estratégica**. Essas práticas incluem experiências da Austrália, Ceará e Espírito Santo, que servirão como referências concretas para a construção do modelo proposto.

Em seguida, a seção seguinte delineará a **proposta do modelo de governança multi-institucional para o Plano Maranhão 2050**, abrangendo análise detalhada de sua estrutura, composição de atores, responsabilidades, esboço do modelo de gerenciamento das iniciativas do Plano, interação com a sociedade e prestação de contas referentes ao andamento do Plano.

A última seção, por sua vez, apresentará orientações para a governança da **Carteira de Projetos Estruturantes** constante do Maranhão 2050, revisitando conceitos cruciais relacionados ao **gerenciamento, monitoramento e avaliação de projetos**.

Por fim, os anexos deste relatório conterão todos os instrumentos e ferramentas necessários para implementar o modelo de governança proposto. Essa seção oferecerá recursos detalhados e documentos práticos, facilitando a aplicação do modelo. Os anexos servirão como um suporte abrangente para todos os envolvidos na execução e gestão do Plano Estratégico Maranhão 2050, proporcionando informações e orientações essenciais.





MacroPlan

2

Governança e gestão da estratégia

A governança pública desempenha um papel crucial na orientação da estratégia de longo prazo, exercendo a função de impulsionar o processo de desenvolvimento local. Sua contribuição reside na promoção de um comprometimento sólido, coordenação eficiente e cooperação em diversos níveis do processo decisório, especialmente no que tange à formulação de políticas e à eficácia na alocação de recursos.

O compromisso com a excelência em governança não apenas fortalece as estruturas organizacionais, como nutre uma abordagem integrada e colaborativa para criar bases sólidas e resilientes diante dos problemas complexos do cenário atual. Nesse sentido, este capítulo discutirá o conceito e a importância da governança pública no desenvolvimento do Maranhão, explorando igualmente boas práticas que contribuem para esse propósito.

Conceitos de governança pública e sistema de governança

Governança é o meio pelo qual uma organização é dirigida, monitorada e incentivada, envolvendo os relacionamentos entre as partes interessadas. No setor público, a governança pode ser ainda definida como como um **conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade** (TCU, 2014).

O termo governança significa mais que gestão e mais que governo. Remete a **papéis preponderantes de múltiplos arranjos de diversos atores (estado, terceiro setor, mercado etc.) no desenvolvimento de políticas públicas** (MARINI, C.; MARTINS, H. F, 2010, pg. 2).

Nessa mesma linha de pensamento, o Banco Mundial define o conceito de governança pública como, “o modo pelo qual o poder é exercido na gestão dos recursos sociais e econômicos, com foco no desenvolvimento e na habilidade dos governos em planejar, formular políticas e executar suas funções” (WORLD BANK, 1991).

Este conceito está intrinsecamente ligado ao novo paradigma de reforma administrativa conhecido como governança pública. Tal modelo tem como foco principal a articulação e colaboração entre as entidades públicas, bem como a interação com a sociedade.

A adoção desse novo modelo permite que a Administração Pública atue de maneira integrada, convergente e colaborativa, respondendo de maneira consistente às complexidades e interconexões inerentes aos *wicked problems*¹ e desafios contemporâneos enfrentados pela sociedade.

A emergência do conceito de governança pública, não significa a eliminação ou minimização da importância das funções, estruturas e processos organizacionais existentes, nem o abandono das preocupações com resultados, eficiência e custos individuais. Em última instância, trata-se de **subordinar tais questões organizacionais à necessidade de uma abordagem integrada que preocupa-se com a capacidade dos sistemas políticos e administrativos de agir efetiva e decisivamente** (PETERS, 2012).

A implementação da governança pública implica, portanto, na busca pelo equilíbrio de poder entre diversos atores, tais como cidadãos, representantes eleitos (governantes), alta administração, gestores e colaboradores. Em outras palavras, trata-se do **formato de estrutura que determinará como os cidadãos e outras partes interessadas são ouvidos, como as decisões são tomadas, e como o poder e as responsabilidades são exercidos** (GRAHN; AMOS; PLUMPTRE, 2003).

Figura 1. Relação entre as perspectivas de observação da governança no setor público



Fonte: Brasil. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80 p.

¹ Problemas mal definidos, difíceis de serem descritos, longe do alcance de soluções completas e objetivas. CAPELLA, Ana Claudia. Formulação de Políticas Públicas. ENAP. p. 26.

Esse entendimento, por sua vez, introduz o conceito de sistema de governança, mais especificamente, do sistema de governança pública, o qual envolve os relacionamentos entre sociedade, alta administração, servidores ou colaboradores e órgãos de controle.

Dessa forma, o **sistema de governança reflete a maneira como diversos atores se organizam, interagem e procedem para obter boa governança**. Compreende, portanto, as estruturas administrativas (instâncias), os processos de trabalho, os instrumentos (ferramentas, documentos etc), o fluxo de informações e o comportamento de pessoas envolvidas direta, ou indiretamente, na avaliação, no direcionamento e no monitoramento da organização. De modo simplificado, o TCU define sistema de governança pública a partir da estrutura representada na figura 2.

Figura 2. Sistema de Governança em órgãos e entidades da administração pública



Fonte: Referencial Básico de Governança, TCU (2014).

Neste sistema, a estrutura de governança é composta por diferentes elementos, a saber: as instâncias externas de governança, as instâncias externas de apoio à governança, as instâncias internas de governança e as instâncias internas de apoio à governança (TCU, 2014, pg. 29):

- a) **instâncias externas de governança:** são responsáveis pela fiscalização, pelo controle e pela regulação, desempenhando importante papel para promoção da governança das organizações públicas. São autônomas e independentes, não estando vinculadas apenas a uma organização. Exemplos típicos dessas estruturas são o Congresso Nacional e o Tribunal de Contas da União.
- b) **instâncias externas de apoio à governança:** são responsáveis pela avaliação, auditoria e monitoramento independente e, nos casos em que disfunções são identificadas, pela comunicação dos fatos às instâncias superiores de governança. Exemplos típicos dessas estruturas são as auditorias independentes e o controle social organizado.
- c) **instâncias internas de governança:** são responsáveis por definir ou avaliar a estratégia e as políticas, bem como monitorar sua conformidade e o desempenho, devendo agir nos casos em que desvios forem identificados. São, também, responsáveis por garantir que a estratégia e as políticas formuladas atendam ao interesse público. Exemplos típicos dessas estruturas são os conselhos de administração ou equivalentes e, na falta desses, a alta administração.
- d) **instâncias internas de apoio à governança:** realizam a comunicação entre partes interessadas internas e externas à administração, bem como auditorias internas que avaliam e monitoram riscos e controles internos, comunicando quaisquer disfunções identificadas à alta administração. Exemplos típicos dessas estruturas são ouvidorias, a auditorias internas, conselhos fiscais, comissões e comitês.

O funcionamento das instâncias, por sua vez, é organizado pelos organismos da administração executiva, gestão tática e gestão operacional. A **administração executiva**, composta pela autoridade máxima da governança e dirigentes superiores, desempenha o papel de avaliar, direcionar e monitorar internamente a governança. Enquanto a autoridade máxima é a principal responsável pela gestão, os dirigentes superiores estabelecem políticas, objetivos e direcionamento (TCU, 2014, adaptado).

A **gestão tática** é encarregada de coordenar a gestão operacional em áreas específicas. Neste nível, os dirigentes, como secretários, são responsáveis por integrar e coordenar as atividades operacionais. Por fim, a **gestão operacional** é encarregada da execução de processos produtivos finalísticos e de apoio. Os agentes públicos neste nível, como diretores, gerentes, supervisores e chefes, atuam na implementação prática das políticas e na execução efetiva das atividades operacionais.

Princípios básicos de governança pública

Para ser efetiva, a governança pública pressupõe a existência de um Estado de Direito; de uma sociedade civil participativa no que tange aos assuntos públicos; de uma burocracia imbuída de ética profissional; de políticas planejadas de forma previsível, aberta e transparente; e de um braço executivo que se responsabilize por suas ações (WORLD BANK, 2007).

O Decreto nº 9.203, de 2017, normativo que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, apresenta uma lista sintética de princípios e diretrizes de governança, definida a partir: i) das recomendações mais atuais de organizações internacionais especializadas no tema, em especial a OCDE e o Banco Mundial; ii) de referenciais de governança do Tribunal de Contas da União; e iii) de uma revisão da literatura especializada (Brasil, 2018).

Conforme sugerido pelo Guia da política de governança pública, são princípios da boa governança: **a capacidade de resposta; a integridade; a transparência; a equidade e participação; a accountability; a confiabilidade; e melhoria regulatória** (CIPFA, 2004; IFAC, 2001; 2014; OCDE, 2015; 2018; THE UNITED NATIONS, 2015; 2018; 2019)

Figura 3. Princípios da governança pública



Fonte: Elaboração Macroplan

- **Capacidade de resposta:** é a capacidade de atender às necessidades das pessoas de maneira eficiente e eficaz e está intrinsecamente conectada com o princípio da participação (ONU, 2015). Quando diferentes partes, como entidades governamentais, organizações não governamentais e a sociedade civil, trabalham juntas, é possível ter maior compreensão das necessidades da população, equilibrar interesses, priorizar atendimentos e aumentar a confiança nas instituições públicas. Para melhorar a capacidade de resposta do governo, a ONU (2015) sugere focar na satisfação das expectativas das pessoas em termos de qualidade, quantidade e rapidez dos serviços públicos, mesmo com recursos limitados. Destaca também a importância da formação técnica e ética dos agentes públicos, do envolvimento dos cidadãos nas decisões públicas (inclusive por meio digital) e do apoio a iniciativas de governo eletrônico, como a oferta de serviços em diferentes canais de tecnologia para ampliar o acesso e reduzir custos.

- Integridade:** integridade se refere a como uma organização age e como os agentes públicos se comportam. Isso significa seguir consistentemente os valores, princípios e normas éticas comuns para priorizar o interesse público em detrimento a interesses particulares (OCDE, 2017). A OCDE (2018) sugere que políticas de integridade devem levar em conta o contexto, as evidências e os riscos, evitando programas de conformidade muito rígidos, que tendem a ser limitados e falham em prevenir comportamentos antiéticos. A estratégia de integridade pública deve se basear em três pilares: implementar um sistema de integridade amplo e coerente; cultivar uma cultura de integridade pública; e promover a prestação de contas, responsabilização e transparência (OCDE, 2017; 2020).
- Transparência:** o princípio da transparência preza pela garantia de acesso às informações de uma organização pública por toda a sociedade, ou seja, concede aos cidadãos o direito de obter informações legítimas e fidedignas acerca das operações, decisões, resultados e desempenho do setor público. Assim, este princípio norteador tem o intuito de fortalecer a confiança entre ente público e cidadãos, assegurando o monitoramento interno e externo e sendo um dos requisitos de controle e fiscalização do Estado pela sociedade civil. Isso envolve a disponibilização da totalidade de informações sobre a organização pública de maneira compreensível e de fácil acesso para todos, sendo essencial para viabilizar o controle social sob as ações governamentais.



- **Equidade e participação:** este princípio é caracterizado pelo tratamento justo e equânime a todas as partes envolvidas, levando em consideração seus interesses e necessidades durante o processo de tomada de decisão e na elaboração de políticas públicas. O princípio da equidade e participação visa ampliar a influência dos cidadãos nas decisões públicas, estimulando o engajamento e criando uma consciência cívica nas pessoas. Equidade e participação buscam garantir um tratamento justo para todas as partes interessadas, considerando seus direitos, deveres, necessidades e expectativas (IBGC, 2015). A OCDE (2018) destaca que a participação das partes interessadas promove equidade, responsabilidade do governo e amplia a influência dos cidadãos nas decisões públicas, além de melhorar a base de evidências para as políticas públicas. O Banco Mundial (WORLD BANK, 2017) incentiva diferentes formas de participação social para impulsionar mudanças positivas na governança, mas alerta sobre evitar que interesses privados influenciem negativamente esses mecanismos.
- **Accountability:** *accountability*, ou prestação de contas e responsabilidade, preleciona que a Administração Pública tem o dever de prestar contas perante a sociedade. Ao receber recursos públicos, espera-se que todas as pessoas ou entidades, incluindo empresas e corporações públicas, assumam responsabilidades fiscais, gerenciais e programáticas. Isso inclui informar a quem delegou essas responsabilidades sobre o seu cumprimento (BRASIL, 2011). Agentes públicos são esperados para prestar contas de suas ações de maneira espontânea, clara e oportuna, assumindo as consequências de seus atos e omissões (IBGC, 2015). O Banco Mundial (2017) destaca que a prestação de contas efetiva está ligada a incentivos e mecanismos institucionais, incluindo responsabilização, participação social e parcerias entre atores estatais e não estatais. A OCDE (2018) aborda diversos tipos de prestação de contas, como administrativa, financeira, orçamentária, social e referente a resultados de políticas públicas.

- **Confiabilidade:** confiabilidade, conforme estabelecido pelo Decreto 9.203/2017 (BRASIL, 2017) e descrito no Guia da Política de Governança Pública (BRASIL, 2018f), é a capacidade das instituições de reduzir as incertezas para os cidadãos nos ambientes econômico, social e político (OCDE, 2017c). Uma instituição confiável precisa permanecer fiel aos objetivos e diretrizes estabelecidos, transmitir segurança à sociedade e manter ações consistentes com sua missão institucional.

A OCDE (2017b) destaca duas condições para promover a confiabilidade:

1. As organizações devem ser competentes, ou seja, oferecer serviços públicos acessíveis, eficientes e que atendam às necessidades e expectativas dos usuários.
 2. As organizações devem atuar com base em valores, promovendo integridade e comprometimento com o interesse público.
- **Melhoria regulatória:** também prevista no Decreto 9.203/2017 (BRASIL, 2017), é definida no Guia da Política de Governança Pública (BRASIL, 2018f) como o desenvolvimento e avaliação de políticas e normas de forma transparente, baseada em evidências e orientada pela visão dos cidadãos e partes interessadas (European Commission, 2016). Sendo assim, não se limita apenas à regulação econômica de setores específicos realizada por agências reguladoras. Uma regulação bem direcionada, baseada em evidências e escrita de forma simples, tem mais chances de ser implementada com sucesso e alcançar seus objetivos, seja na economia, sociedade ou meio ambiente.

Diretrizes para a boa governança

1

Definir e Comunicar Responsabilidades

Formalizar e comunicar papéis e responsabilidades internas, garantindo sua efetiva execução.

2

Processos Decisórios Transparentes

Estabelecer decisões transparentes, baseadas em evidências, orientadas a riscos e comprometidas com a equidade e o interesse público.

3

Integridade

Promover valores de integridade, implementar padrões elevados de comportamento, liderança exemplar e apoio contínuo às políticas de integridade.

4

Desenvolvimento da Liderança

Aprimorar a capacidade da liderança, garantindo habilidades e conhecimentos necessários e equilibrando continuidade e renovação.

5

Gestão Eficiente dos Recursos

Desenvolver continuamente a capacidade organizacional, garantindo eficácia na gestão de recursos.

6

Inovação para gerar Valor Público

Apoiar e viabilizar a inovação para agregar valor público, superando limitações de recursos e enfrentando ameaças e oportunidades emergentes.

7

Gestão de Riscos e Controles Internos

Estabelecer um sistema eficaz de gestão de riscos e controles internos.

8

Objetivos Alinhados ao Interesse Público

Estabelecer e comunicar objetivos organizacionais alinhados ao interesse público, refletindo-os no planejamento e execução das operações.

9

Monitoramento de Resultados

Monitorar o desempenho, identificar oportunidades de melhoria e avaliar estratégias organizacionais.

10

Tomada de decisão democrática

Integrar interesses, direitos e expectativas das partes interessadas nos processos de tomada de decisão.

11

Transparência e Prestação de Contas

Implementar boas práticas de transparência, promovendo a comunicação aberta e voluntária das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.

12

Legitimidade

Editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas, sempre que conveniente.

2.1

Benchmarking de sistemas de governança e gestão

Conforme visto no capítulo anterior, a governança pública tem sido objeto recorrente de discussões tanto nos órgãos governamentais quanto na sociedade, destacando-se no contexto das áreas de administração e ciências contábeis no Brasil. A atenção voltada a essa prática decorre da perspectiva de que fortalecer a governança pública pode ser fundamental para garantir a continuidade das estratégias e projetos definidos no planejamento estratégico do estado.

Nesse contexto, a necessidade de estabelecer mecanismos capazes de mensurar as boas práticas de governança torna-se evidente para viabilizar iniciativas de cooperação e contribuir para o desenvolvimento do estado do Maranhão. Este capítulo de benchmarking de governança pública propõe-se a **explorar e contextualizar as práticas internacionais e nacionais exemplares, contribuindo assim para a construção de um modelo de governança multiinstitucional do Plano Maranhão 2050** que consolide um Maranhão mais eficiente e orientado por um planejamento estratégico de longo prazo.

A busca por casos de sucesso foi conduzida mediante a análise de **modelos, conceitos, práticas, ferramentas e instrumentos que possam servir de inspiração para o fortalecimento da governança pública no estado do Maranhão**. Compreendendo a evolução dos modelos de governança no setor público, a abordagem adotada abarcou não apenas exemplos de governança pública no Brasil, mas também casos bem-sucedidos internacionalmente.

A metodologia de pesquisa adotada fundamentou-se em uma extensa revisão bibliográfica, abrangendo literatura especializada, fontes de domínio público, veículos de comunicação como jornais e revistas especializadas, além de consultas a livros, artigos e anais de congressos relevantes.

Este capítulo aborda **três casos significativos: uma experiência internacional e duas experiências nacionais**, conforme representado na figura a seguir:

Figura 4. Casos de sucesso de governança e gestão



Fonte: Elaboração Macroplan

A base informativa desses casos tem sua origem principalmente em documentos oficiais dos próprios governos, que detalham a experiência vivenciada, assim como em artigos e livros elaborados por autores que desempenharam papéis internos fundamentais nesses processos. Vale ressaltar que, salvo documentos que apresentam análises externas das experiências e alguns casos que incluem autorreflexões críticas, nota-se uma ênfase considerável nos aspectos positivos em detrimento das dificuldades enfrentadas ou dos desafios ainda por superar.

Para mitigar essa lacuna, a Macroplan adotou uma abordagem proativa ao visitar os casos do Ceará e do Espírito Santo. A revisão foi conduzida por meio de reuniões com servidores diretamente envolvidos na construção dos modelos propostos. Esse processo permitiu uma análise mais criteriosa das lições aprendidas em cada experiência, proporcionando uma perspectiva mais equilibrada e aprofundada.



Austrália

O movimento de governança pública na Austrália teve início no final dos anos 1990, sob a denominação de **Governança Integrada**, e visava basicamente reverter a tendência à fragmentação do setor público australiano, promovendo uma maior colaboração e articulação entre as agências e os departamentos.

Os principais objetivos da implementação desse modelo de governança foram:

- Reativação de uma coordenação central, com maior influência sobre os departamentos de governo;
- A introdução do conceito de “*whole-of-government*”¹, visando a instauração de uma ampla gama de modos de coordenação;
- A implantação do monitoramento central para as entidades descentralizadas;
- A revisão da autoridade e da autonomia formal dos departamentos e das entidades descentralizadas.

Em 2014, foi criado o modelo da Governança do Setor Público Australiano “Public Sector Governance: Strengthening Performance Through Good Governance – Better Practice Guide” , estruturado com base em 3 áreas-chave interrelacionadas e a interseção entre as mesmas, sendo elas:

- i. Orientação para o desempenho;
- ii. Abertura, Transparência e Integridade;
- iii. Colaboração Efetiva.

Figura 5. Áreas-chave do Modelo Australiano de Governança



Fonte: ANAO – “Public Sector Governance: Strengthening Performance through Good Governance”. Better Practice Guide, June 2014.

Nota: 1. Whole of government – “entidades do serviço público trabalhando através dos limites dos portfólios para a obtenção de meta compartilhada ou de resposta integrada do governo a uma particular questão” (Australian National Audit Office – Public Sector Governance, 2014)



Áreas-chaves do Modelo de Governança Australiano

Orientação para Desempenho	<p>A prestação eficiente e eficaz de programas e serviços é fundamental para o desempenho das entidades do setor público, e para isso é preciso que se tenha um entendimento claro dos objetivos que se deseja alcançar.</p> <p>Eficiência é a melhor utilização dos recursos para promover os objetivos da entidade, com um compromisso com estratégias de melhoria baseadas em evidências. A eficácia é a medida em que as atividades e resultados da entidade contribuem positivamente para resultados específicos do governo.</p>
Abertura, Transparência e Integridade	<p><i>Accountability</i> é o processo pelo qual o setor público e os indivíduos que o compõem são responsabilizados pelos resultados, decisões e ações.</p> <p>São necessários níveis apropriados de abertura, transparência e integridade para garantir que as partes interessadas tenham confiança nos processos e ações de tomada de decisão do setor público.</p> <p>A abertura e a transparência envolvem consultas significativas com as partes interessadas e a comunicação consistente de informações confiáveis, visando as responsabilidades do estatuto, as obrigações de privacidade e outros requisitos legais e políticos. São apoiadas por boas práticas de gestão de informações e registros.</p>
Colaboração Efetiva	<p>Colaboração significa envolver-se eficazmente com outros para obter benefícios mútuos e construir resiliência da entidade e da comunidade. A colaboração permite que as entidades troquem informações, façam o melhor uso dos recursos e consolidem conhecimentos em benefício de uma governação mais eficaz e, em última análise, do desenvolvimento de programas e da prestação de serviços.</p> <p>A colaboração bem-sucedida requer uma apreciação das responsabilidades das outras partes. Beneficia de um propósito claro, de resultados definidos e do reconhecimento de riscos e responsabilidades partilhadas.</p>



1 Orientação para desempenho

Os pilares da área para que a entidade alcance um alto desempenho são:

- i. Planejamento;
- ii. Avaliação de risco;
- iii. Promoção de inovação;
- iv. Monitoramento;
- v. Avaliação e revisão;
- vi. Melhoria contínua.

Para que o governo seja capaz de entregar serviços eficientes e eficazes para a sociedade, é necessário que haja um entendimento claro dos objetivos que se deseja alcançar. Para isso, a administração governamental deve olhar “para fora”, ser proativa e inovadora em questões de governança e se apoiar em avaliações e revisões de suas ações para alavancar mudanças positivas.

Algumas estratégias são essenciais para atingir a alta performance, são elas:

- **Planejamento** sistemático para o futuro, através da consolidação de informações, elaboração de cenários e análise de tendências para ajudar a, ao mesmo tempo, identificar e gerir os riscos e ter proveito das oportunidades.
- **Estabelecimento de uma cultura atenta ao risco**, onde políticas e práticas inovadoras são encorajadas, estratégias mitigadoras de risco são apoiadas e promovidas e indivíduos são responsabilizados pela gestão dos riscos.
- Desenvolvimento de claro entendimento da performance dos órgãos públicos ao longo do tempo, através de robusto **monitoramento e revisão**, permitindo assim identificar e agir nas áreas que necessitem de melhorias.
- **Foco no cidadão** como beneficiário das atividades governamentais, incluindo *feedbacks* de como os programas e serviços do governo atendem as suas necessidades para aprimoramento contínuo.
- Atenção às **mudanças de expectativa do público** em relação aos programas e serviços para que eles evoluam quando necessário.
- Encorajamento à ativa **participação de diversos stakeholders** no desenvolvimento dos programas públicos.



i. Planejamento

O planejamento efetivo identifica os principais objetivos de performance e gera informações para subsequente monitoramento e avaliação. Alguns processos de planejamento são fundamentais para que os objetivos das políticas sejam alcançados e problemas de implementação sejam minimizados:

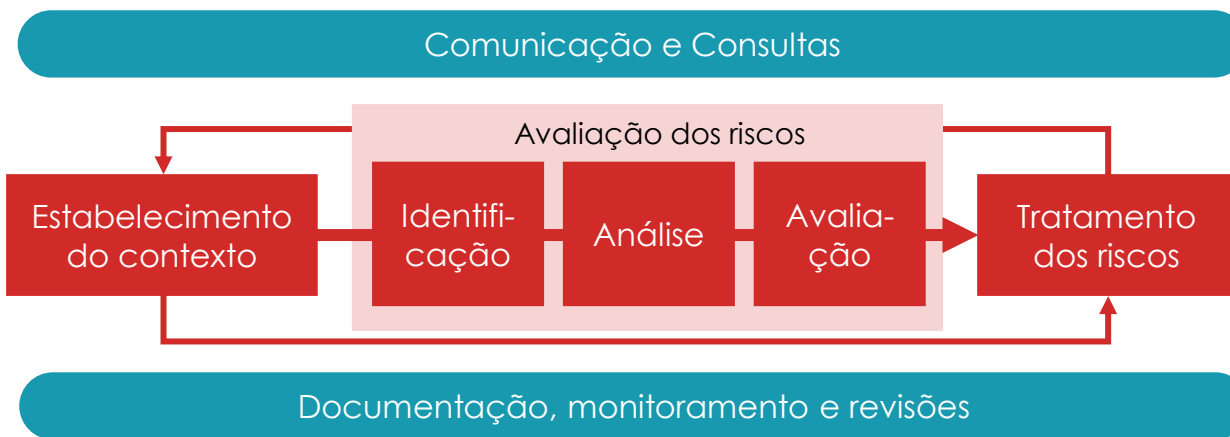
- Estabelecimento das prioridades de forma clara;
- Prévia identificação de objetivos, marcos e recursos;
- Análise, consideração e comunicação apropriada dos riscos;
- Existência de um forte sistema de gestão orçamentária integrado com o de planejamento para permitir que os gestores sejam capazes de determinar alocações de recursos baseadas nas necessidades operacionais e que essas decisões estejam mais consistentes com as estratégias e prioridades;
- Planejamento para a implementação efetiva dos programas, considerando todos os estágios do desenvolvimento da política (desde o seu desenho até a implementação);
- Existência de uma forte liderança;
- Cuidadoso desenho das informações de performance para medir a efetividade dos programas;
- Uso de informações e análise de dados para auxiliar a tomada de decisões.



ii. Gerenciamento de riscos

Organizações que administram estrategicamente os riscos estão mais preparadas para responder a problemas de implementação e para atingir os resultados de forma mais eficiente. Os riscos podem representar uma mistura de incerteza e oportunidade, de forma que, ao tomá-los, é possível facilitar a inovação e conduzir a melhorias nas entregas dos serviços dos governos.

Figura 6. Processo de gestão de risco



Fonte: ANAO – “Public Sector Governance: Strengthening Performance through Good Governance”. Better Practice Guide, June 2014.

O gerenciamento dos riscos diz respeito à cultura, aos processos e às estruturas direcionadas a encontrar potenciais oportunidades, enquanto gerencia potenciais efeitos adversos. Algumas práticas e elementos contribuem para uma cultura positiva de gestão de riscos nas organizações, como:

- Desenvolvimento da cultura da organização em relação ao risco;
- Estabelecimento de processos e práticas para monitorar e gerir os riscos associados aos programas, projetos e atividades da organização;
- Envolvimento de órgãos de governança em processos e práticas de gestão de riscos;
- Análise e revisão regular da abordagem da organização em relação à gestão de riscos.

Os riscos que habitualmente afetam as organizações públicas podem ser agrupados em 9 categorias (comercial, compliance, financeiro, operacional, entrega, resultados, reputação, estratégia e técnico), o que permite que sua análise e monitoramento seja feita de forma conjunta, minimizando recursos e esforços.



iii. Promoção de inovação

Para o setor público, inovação é a criação e implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos que resultem em significativa melhora da eficiência e da qualidade dos resultados gerados.

Inovações representam uma maior tomada de risco por parte das organizações, ou seja, a aversão ao risco é um impedimento para o desenvolvimento de inovações. As inovações só podem surgir no contexto de uma cultura que encoraje, reconheça e recompense novas ideias e que dê autoridade para que essas ideias se transformem em práticas.

Resistência a mudanças por parte dos líderes, fraca comunicação e acesso aos líderes, indisponibilidade de tempo, restrições de recursos e burocracia são barreiras à inovação encontradas com frequência no setor público.

iv. Monitoramento

O monitoramento gera visibilidade das atividades do setor público para que os gestores e *stakeholders* comparem a performance com os resultados (*outcomes*) planejados e com os requerimentos legais, políticos e éticos necessários para sua execução. As informações sobre performance possibilitam o contínuo surgimento de oportunidades de melhoria no desenvolvimento e entrega de programas e serviços públicos.

É fundamental para o monitoramento de performance que papéis e responsabilidades estejam claramente delimitados e que existam estruturas robustas de governança para medir, avaliar e reportar tais resultados.

Em muitos casos, não é eficiente estabelecer indicadores para todos os aspectos de performance. Nessas situações, um menor grupo de indicadores deve ser desenvolvido para permitir um monitoramento de programas com melhor custo-benefício e que gere informações gerenciais relevantes.

Muitos *outcomes* só são atingidos no longo prazo, por isso, é necessário desenvolver objetivos intermediários que demonstrem o progresso em direção ao objetivo geral do programa. Por exemplo: a melhoria da saúde da população é um objetivo de longo prazo e a implementação de programas que encorajem escolhas de vida mais saudáveis são objetivos intermediários que coletivamente contribuem para alcançar o *outcome* de longo prazo.

Os critérios para a seleção dos indicadores de performance que irão monitorar determinado programa devem ser a sua **relevância, confiabilidade e completude**.



v. Avaliação e revisão

Avaliações e revisões permitem que a organização pública identifique suas forças, aprenda lições e melhore sua capacidade de servir ao governo e à sociedade.

As avaliações podem ser tanto internas quanto externas. Exemplos de avaliação interna são as auditorias internas e a avaliação de programas. Revisões externas podem ser feitas pelo legislativo ou através de investigações do "Commonwealth Ombudsman's", órgão que recebe reclamações feitas pelas pessoas que consideram ter sido tratadas de forma injusta pelo governo australiano.

A avaliação e revisão dos arranjos de governança devem considerar:

- *Timing*: as revisões podem ser agendadas ou ocorrer sempre que houver algum evento significativo que afete as responsabilidades da organização (mudanças na legislação, por exemplo).
- Avaliação interna ou externa: apesar de as avaliações externas oferecerem uma visão independente e imparcial, elas podem ter um alto custo, por isso, devem ser utilizadas quando há planejamento adequado. Uma avaliação interna, na qual o conselho de diretores ou executivos seniores avaliem os arranjos e práticas de governança, pode ser suficiente (tendo em vista a necessidade de separação adequada de deveres e riscos de conflitos de interesse).
- Escopo: as avaliações podem se estender por um vasto grupo de comitês e fóruns ou podem ser limitadas a regulares comitês executivos de avaliação de performance. Podem até mesmo envolver múltiplos órgãos do governo reesponsáveis por um programa. O importante é que a avaliação englobe questões de performance e aspectos de *accountability*.

vi. Melhoramento contínuo

Em relação ao melhoramento contínuo, último pilar da área de Orientação para Desempenho, a tarefa de implementar as recomendações surgidas das revisões deve ser designada à área de responsável pela gestão dos programas. Devem ser documentadas as ações pretendidas e as responsabilidades associadas para guiar subsequente monitoramento e avaliação de sua implementação.

A abordagem de implementação de recomendações e melhorias deve seguir o mesmo princípio da implementação dos programas e políticas. A figura 7 exhibe alguns elementos essenciais para garantir os melhores resultados na implementação de recomendações obtidas a partir de revisões.



Figura 7. Elementos fundamentais para a implementação efetiva

Elementos fundamentais para a implementação efetiva

- Identificação dos desafios
- Governança
- Gestão de riscos
- Planejamento
- Gestão dos *stakeholders*
- Financiamento
- Comunicação
- Monitoramento e revisão

Fonte: ANAO – “Public Sector Governance: Strengthening Performance through Good Governance”. Better Practice Guide, June 2014.

2 Abertura, Transparência e Integridade

Accountability é o processo a partir do qual as entidades do setor público e os indivíduos que o compõe são responsabilizados pelos seus resultados e suas decisões e ações são submetidas à inspeção externa. Níveis apropriados de abertura, transparência e integridade são necessários para garantir que os *stakeholders* envolvidos tenham confiança no processo de tomada de decisão do setor público.

Os pilares da área para que a entidade alcance uma boa governança são:

- i. Entendimento dos interesses e expectativas dos *stakeholders*;
- ii. Fortalecimento da contribuição dos *stakeholders*;
- iii. Envolvimento efetivo com os *stakeholders*;
- iv. Facilidade de compartilhamento de informação;
- v. Ativa administração de conflitos de interesses;
- vi. Reporte claro das performances e operações.

A prestação de contas à sociedade através de clara divulgação de informações é fator essencial para construir e manter a confiança do governo e da comunidade em relação à organização pública. A publicação de informações transparentes sobre gastos, programas, atividades e resultados obtidos permite que o público examine as informações e faça julgamentos a respeito da performance obtida.



Indivíduos ou grupos diferentes da sociedade tem interesses e expectativas diversas em relação às políticas públicas, então é papel dos governos garantir que os legítimos interesses de todos os *stakeholders* relevantes sejam considerados. O fortalecimento das relações permite que as organizações estejam conectadas com as possíveis mudanças de expectativa do público em relação às ações do governo.

Os *stakeholders* podem ser tanto externos quanto internos à organização, conforme apresentado na Figura 8.

Figura 8. Identificação dos stakeholders



Fonte: ANAO – “Public Sector Governance: Strengthening Performance through Good Governance”. Better Practice Guide, June 2014.

A participação ativa dos *stakeholders* no desenvolvimento, implementação e fiscalização dos programas governamentais ajuda a construir a capacidade do governo para antecipar e responder a questões emergentes e a desenvolver soluções práticas e emergenciais para problemas complexos.

Além disso, a participação da sociedade cria resiliência na comunidade e nos indivíduos ao promover autoconfiança e adaptação em situações de mudança. A participação da sociedade pode ter níveis de interação diferentes, conforme apresentado na Figura 9.

Fonte: ANAO – “Public Sector Governance: Strengthening Performance through Good Governance”. Better Practice Guide, June 2014.



Figura 9. Níveis de interação da sociedade

Divulgação de informação

Uma via única de comunicação entre governo e os cidadãos, relacionada a políticas, programas e serviços.

Consulta

Uma relação de duas vias entre governo e os cidadãos a respeito de um problema, sobre o qual os cidadãos fornecem feedback. Esta consulta pode operar em múltiplos aspectos.

Participação

Engajar discussões entre o governo e os cidadãos, e entre os próprios cidadãos (normalmente facilitada), promovendo a colaboração governo-sociedade.

Aumento da intensidade de interação

Exemplo:

No site dos órgãos, comunicados de imprensa, acesso a registros públicos e conferências.

Exemplos:

Questionários, encontros de consulta, redes formais e informais, fóruns, workshops, comentários convidativos sobre legislações, políticas e diretrizes.

Exemplo:

Júri dos cidadãos, conferências de consenso, representações em comitês e grupos de trabalho, acordos contratuais, cocriação e coprodução.

Fonte: ANAO – “Public Sector Governance: Strengthening Performance through Good Governance”. Better Practice Guide, june 2014.

Em relação à administração de conflitos de interesses, lidar com tais situações demanda uma abordagem sistemática, com controles que forneçam garantias de que o processo de decisão não será comprometido por falta de imparcialidade. Os indivíduos são responsáveis por declarar seus conflitos de interesses, mas as organizações precisam criar um ambiente que os incentive a fazê-lo, através, por exemplo:

- da definição de uma política de conflito de interesses e procedimentos;
- do encorajamento à declaração de conflitos de interesses por parte dos indivíduos;
- da aplicação de estratégias para administrar os conflitos e do monitoramento e revisão dessas estratégias.



Figura 10. Possíveis conflitos de interesse

Possíveis Conflitos de Interesse

- Interesses econômicos e financeiros, tais como dívidas e ativos;
- Empreendimentos privados ou familiares;
- Compromissos com empregos secundários;
- Filiação a órgãos com fins lucrativos ou não-lucrativos, políticos, sindicatos ou organizações profissionais e outros interesses pessoais;
- Obrigações, profissionais ou pessoais, à questões comunitárias, étnicas, familiares ou religiosas;
- Inimizades ou competição com outro indivíduo ou grupo;
- Parentesco ou outra relação com clientes, empresas contratadas ou outros funcionários trabalhando no mesmo órgão, ou em órgão relacionado;
- Habilidades altamente especializadas em uma área onde a demanda por tais habilidades é frequentemente maior que a oferta;
- Prospecções ou planos específicos de emprego para o futuro.

Fonte: ANAO – “Public Sector Governance: Strengthening Performance through Good Governance”. Better Practice Guide, June 2014.

3 Colaboração efetiva

Colaboração significa se envolver efetivamente com outros para atingir benefícios mútuos e construir resiliência entre a sociedade e o governo. Permite que as entidades públicas troquem informação, façam o melhor uso dos recursos e consolidem o conhecimento para o benefício da melhor governança.

Os pilares da área para que a entidade alcance uma boa governança são:

- i. Entendimento do ambiente entre as organizações públicas (“cross-entity”);
- ii. Promoção de performance e *accountability* entre as organizações;
- iii. Estabelecimento claro de papéis, responsabilidades e arranjos de governança;
- iv. Trabalho em busca de objetivos e *outcomes* comuns;
- v. Gestão compartilhada dos riscos;
- vi. Facilitação da boa governança através de acordos formais;
- vii. Desenvolvimento de parcerias fora do governo.

Uma colaboração de sucesso requer apreciação da responsabilidade das outras partes (objetivos claros, *outcomes* definidos, reconhecimento dos riscos e prestação de contas compartilhados).

Fonte: ANAO – “Public Sector Governance: Strengthening Performance through Good Governance”. Better Practice Guide, June 2014.



Cada vez mais, órgãos do governo estão procurando aumentar a colaboração entre duas ou mais organizações para desenhar e entregar programas e serviços para a população. A colaboração também ocorre de forma significativa entre barreiras jurisdicionais, exigindo parcerias entre o governo australiano e outras unidades governamentais. A criação de comitês interdepartamentais e forças tarefas são mecanismos comuns para facilitar e/ou gerenciar esforços colaborativos.

Figura 11. Principais conceitos no área-chave de Colaboração Efetiva do modelo de governança australiano

Whole of government	Órgãos públicos trabalhando através de suas fronteiras para alcançar um objetivo conjunto ou uma resposta governamental integrada para uma questão em particular.
Cross-entity governance	Acordos de governança entre dois ou mais órgãos do setor público com o objetivo de conduzir os negócios do governo (por exemplo uma política, programa ou serviço)
Lead entity	Espera-se, normalmente, que um órgão designado como “órgão líder”, tome as rédeas de uma tarefa ou programa, podendo ser responsável por conduzir a coordenação, o monitoramento de processos e a elaboração de relatórios de performance para uma ação intraorganizacional.
Cross-entity agreement	Relação documentada para a provisão de serviços, troca de informações, outras funções ou suportes administrativos, assinados por dois ou mais órgãos (por exemplo, uma troca de correspondências, um memorando de entendimento ou um acordo de nível de serviço). Os termos de referência intraorganizacionais também podem ser considerados como acordos interorganizacionais

Fonte: ANAO – “Public Sector Governance: Strengthening Performance through Good Governance”. Better Practice Guide, June 2014.

Os arranjos entre órgãos do governo podem ser formais ou informais, podendo ser construídos por escrito, através de comitês e protocolos compartilhados, ou simplesmente por meio de acordos verbais. Em geral, os arranjos entre unidades de governo ocorrem devido à necessidade de:

- Promover uma relação colaborativa entre unidades e demonstrar comprometimento para trabalhar em conjunto;
- Estabelecer um grau de controle ou de garantia em relação às atividades e responsabilidades de um outro órgão do governo;
- Aprimorar a prestação de contas, a transparência e a eficiência;
- Melhorar o conhecimento;
- Fornecer melhores serviços.



A experiência australiana demonstra que os principais fatores de sucesso para os acordos de colaboração são:

- Definição clara de responsabilidades e dos acordos de governança;
- Existência de um objetivo comum entre as unidades;
- Claro acordo de financiamento;
- Gestão dos riscos compartilhados;
- Monitoramento e avaliação compartilhados com claro foco nos objetivos comuns e nas contribuições de cada unidade;
- Formalização dos arranjos de governança.

Por outro lado, a colaboração com atores de fora do governo se torna cada vez mais relevante para otimizar os resultados dos serviços públicos, seja com empresas do setor privado ou com organizações sem fins lucrativos. O principal desafio nesse tipo de parceria é obter dos parceiros externos a abertura, transparência e prestação de contas esperada no uso de recursos públicos. Os melhores resultados são atingidos quando o alinhamento de interesses entre as partes envolvidas é maximizado, isto é, quando os objetivos dos setores público e privado estão mais alinhados.

Outro desafio para as colaborações entre governo e setor privado é estabelecer parcerias que vão além do tradicional modelo de contrato por serviço, comum no âmbito empresarial. Algumas estratégias que podem ser utilizadas para maximizar os resultados positivos da parceria incluem:

- i. mudar o modelo de contrato para um modelo baseado em resultados (*outcomes*) e não nos processos;
- ii. definir como os riscos financeiros são compartilhados;
- iii. envolver as potenciais parcerias desde as etapas de desenvolvimento dos programas e políticas, e não apenas nas fases finais de entrega dos serviços.



Ceará

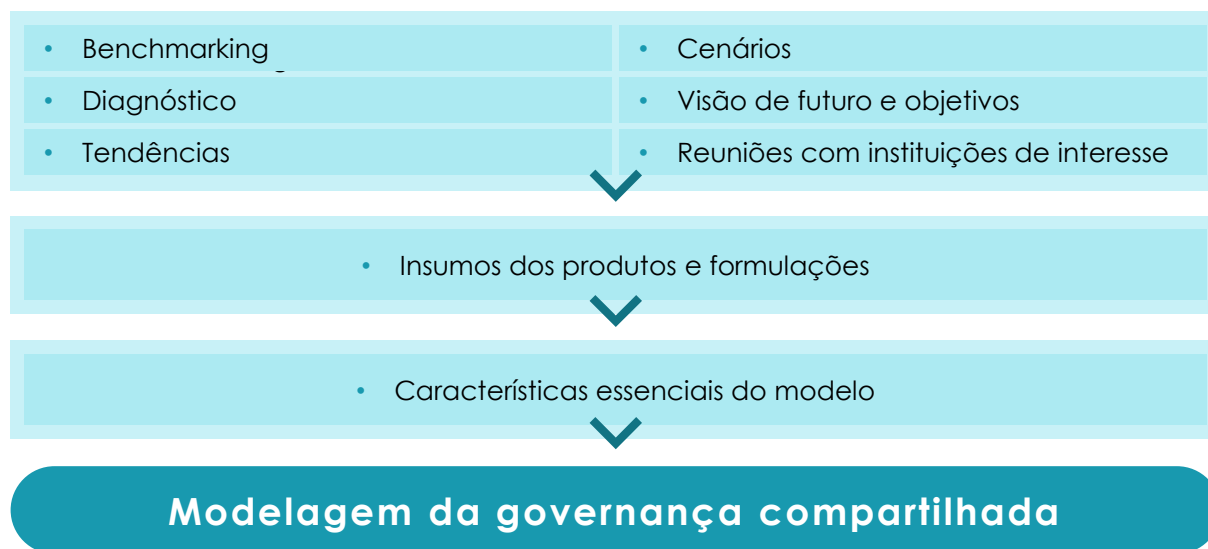
A estrutura de governança utilizada no Plano de Longo Prazo Ceará 2050 é baseada em um **modelo de governança compartilhada**, que segue um padrão qualitativo de produção técnica baseado no compartilhamento com agentes participantes de diversas atividades do Plano.

Tendo em vista as bases da gestão compartilhada, a essência da governança do Ceará 2050 prevê que as práticas metodológicas adotadas pelo Consórcio Ceplan-Personal sigam pautadas em relações horizontais, transparentes e parceiras. Buscou-se a **promoção de trocas construtivas e formulações disruptivas que permitam longevidade de fundamentos e flexibilidade dos produtos elaborados**, facilitando a sua atualização proativa em relação às resultantes da evolução do estado, do país e do mundo.

Além de considerar os insumos das atividades de planejamento e das reuniões com instituições de interesse ocorridas no âmbito do projeto, **a concepção do modelo de governança compartilhada no Ceará desenvolveu-se simultaneamente com o delineamento acerca de seu funcionamento futuro**, incluindo monitoramento e procedimentos específicos. Assim, a configuração do modelo de governança e gestão, seu planejamento e funcionamento ocorreram concomitantemente, por meio de interações e diálogos para ajustes permanentes entre os mesmos.



Figura 12. Processo metodológico de modelagem de governança



Fonte: Consórcio CEPLAN-PERSONAL (2019)

A elaboração do modelo de governança do Ceará 2050 apontou características essenciais que o mesmo deverá adquirir no curto, médio e no longo prazo. São elas:

- Prever a instalação de instrumentos de gestão compartilhada em nível regional, de forma a alinhar o desenvolvimento do estado com o das regiões e a superar o desequilíbrio existente, além de valorizar e considerar as peculiaridades de cada região;
- Prever inter-relações permanentes com instituições nacionais e internacionais, de várias naturezas, no sentido de obter a integração ou importação de dados e informações de forma automatizada. Por outro lado, o modelo deverá conter instrumentos estruturados de gestão sistemática do ambiente externo (identificação e coleta de dados e informações de interesse, sistematização, análise e formatação de conclusões), tendo em vista as consequências e impactos externos incidentes no desenvolvimento do estado;

Fonte: Consórcio CEPLAN-PERSONAL (2019)



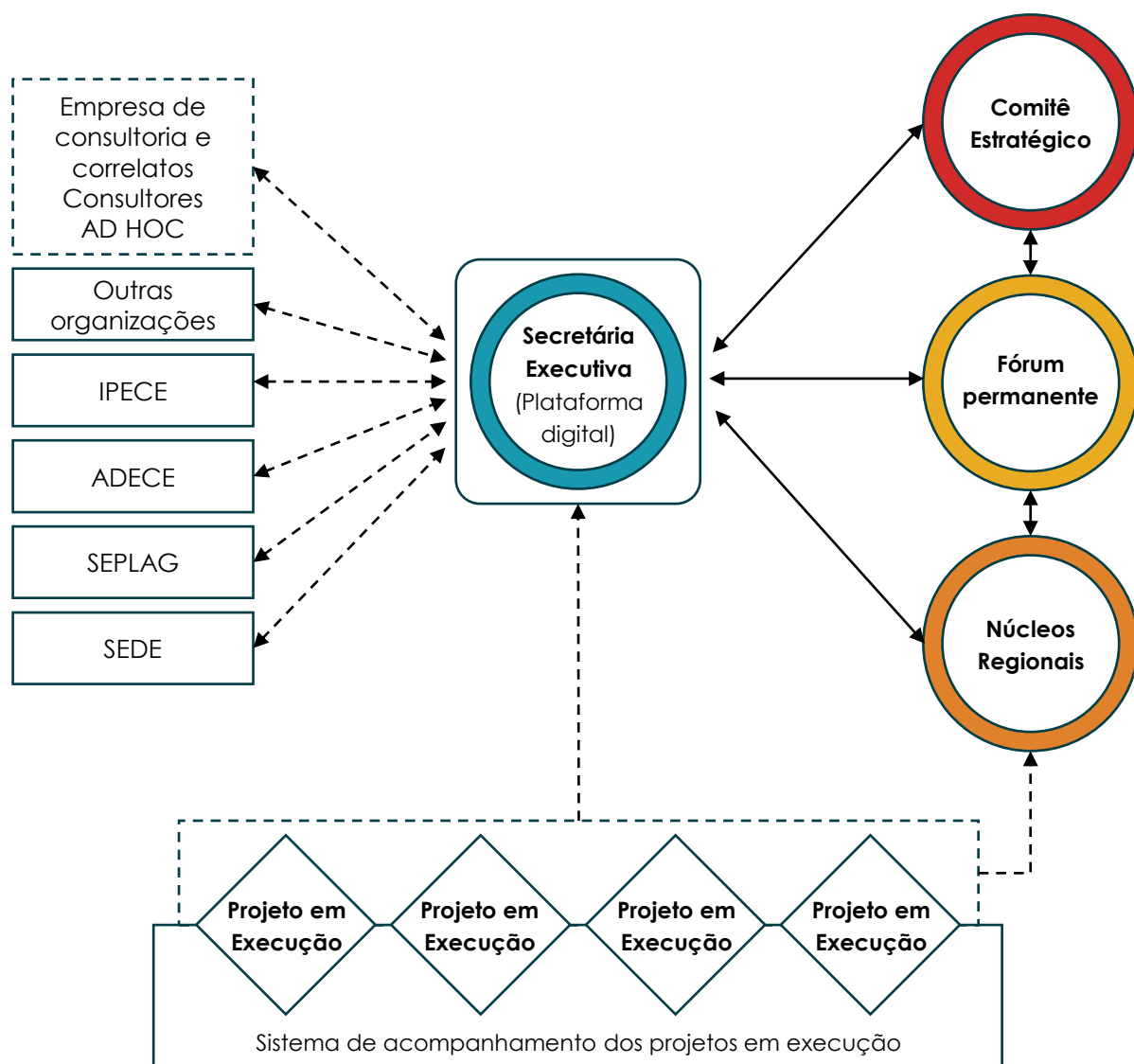
- Incluir instrumentos estruturados voltados para o apoio metodológico das iniciativas de gestão compartilhada, de forma a expandir, adensar e aprimorar a Rede de Gestão Compartilhada (RGC) e seus nodos. O processo de implantação do modelo deve contar com esse apoio para que as iniciativas assimilem os conceitos e métodos de trabalho da gestão compartilhada durante a sua construção e/ou aperfeiçoamento (aprendizagem em serviço);
- Prever instrumentos de participação de qualquer cidadão no processo de acompanhamento da execução/revisão do Plano Ceará 2050, bem como de expressão de suas demandas e propostas visando a maximização e otimização dos resultados para os benefícios da sociedade;
- Ser dinâmico e resiliente, de forma a assimilar a integração de iniciativas existentes e que venham a existir, bem como as mudanças que possam vir a ser necessárias em sua configuração e formato. Em especial, ser capaz de inter-relacionar-se de forma complementar e harmônica com o Modelo de Gestão Participativa do Governo do Estado.

A missão do modelo de governança é integrar instituições e pessoas para protagonizar o desenvolvimento sustentável contínuo do estado do Ceará no horizonte de 2050, consolidando um ambiente de cooperação sistêmica e de corresponsabilidade e promovendo sistematicamente a elevação da cultura de ação coletiva por meio da participação e engajamento da sociedade nas decisões sobre políticas de desenvolvimento.

O modelo de governança foi estruturado sob o formato de redes multi-institucionais com arquitetura dinâmica ao longo do tempo, possuindo quatro nodos nucleares que se interrelacionam com os outros nodos RGC. Os componentes da RGC são apoiados pelos sistemas de acompanhamento de projetos em execução e instalados pelas instituições responsáveis por seus gerenciamentos, em conformidade com a natureza de cada projeto.



Figura 13. Nodos Nucleares do Modelo de Governança Compartilhada e suas relações com outros integrantes da RGC



- Relações e interações entre os Nodos Nucleares do MGC
- Relações e interações entre os Nodos Nucleares do MGC e instituições de interesse
- - - Conexão entre o Sistema de Acompanhamento de Projetos e os Nodos Nucleares do MGC

Fonte: Consórcio CEPLAN-PERSONAL (2019)



Os quatro nodos nucleares que se interrelacionam com os outros nodos da RGC são:

1. O Comitê Estratégico é o nodo encarregado de decisões estratégicas (atinentes à visão, aos objetivos estratégicos, aos indicadores de resultados e às metas) e principal guardião do Plano Ceará 2050 e de seu Modelo de Governança Compartilhada.
2. O Fórum, além de principal instrumento de expressão, participação representativa e empoderamento da sociedade, também se constitui em uma forma de demonstração ampla da transparência dos resultados (produtos e efeitos sobre a realidade) alcançados com a implantação do Plano Ceará 2050.
3. A Secretaria Executiva é o principal instrumento de apoio à articulação e dinamização da execução do Plano Ceará 2050 e dos nodos que compõem o Modelo de Governança Compartilhada.
4. Os Núcleos Regionais constituem-se nos principais instrumentos de desconcentração da governança do desenvolvimento do estado e de expressão das potencialidades e peculiaridades e de representatividade de cada região e de seus municípios.

No nível operacional, os componentes da RGC são apoiados pelos sistemas de acompanhamento de projetos em execução, instalados pelas instituições responsáveis por seus gerenciamentos, em conformidade com a natureza de cada projeto.

Ao entorno desses nodos nucleares do modelo, situa-se o seu microambiente institucional formado pelas organizações que, de alguma forma, com eles interagem sistematicamente, fornecendo dados e informações necessárias à gestão do Plano Ceará 2050, à exemplo do IPECE (dados e informações finalísticas), SEPLAG (dados e informações sobre os planos do governo), dentre outras. As interações dos nodos entre si, assim como a ambiência institucional podem ser acompanhadas por meio de monitoramento em ambiente Web.



Espírito Santo

Após 2 anos de um intenso trabalho de enfrentamento e superação de uma das maiores crises da história do Espírito Santo (2003-2004), o Governo do Estado lançou o Plano de Desenvolvimento do Espírito Santo 2025. Esta iniciativa representou um compromisso de longo prazo para o estado, contando com a significativa colaboração da sociedade civil, especialmente do Espírito Santo em Ação (ES em Ação), uma organização não-governamental criada em 2003 por um grupo de empresários, empresas e intelectuais. Seu principal objetivo é incentivar boas práticas de desenvolvimento sustentável e contribuir para uma participação econômica e social mais significativa por parte das empresas capixabas.

O ES em Ação desempenhou um papel ativo na elaboração do Plano de Desenvolvimento do Espírito Santo 2025 e 2030. Desde então, a organização tem trabalhado para fortalecer as propostas do Plano. Suas ações são alinhadas com as estratégias e metas estipuladas, visando atrair investimentos para o estado e consolidar parcerias público-privadas com entidades nacionais e internacionais.

Plano de Desenvolvimento do Espírito Santo ES 2025

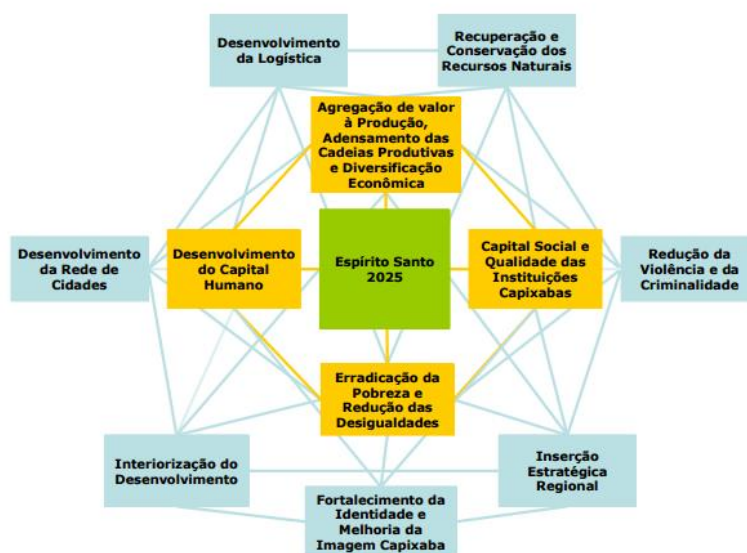
O Plano de Desenvolvimento do Espírito Santo ES 2025, iniciado no 2º semestre de 2005 e lançado publicamente em junho de 2006, tornou-se a principal ferramenta de agregação e alinhamento de esforços públicos e privados, tanto para a elaboração quanto para a execução de ações, que impulsionaram o desenvolvimento do estado.

Figura 14. Planejamento estratégico e Visão de Futuro Espírito Santo ES 2025



Visão de Futuro Espírito Santo 2025

"Em 2025, o Espírito Santo será um dos primeiros estados brasileiros a erradicar a pobreza, resultado de um modelo de desenvolvimento marcado pela qualidade de seu capital humano, pela capacidade competitiva de suas empresas, pela inclusão social, pelo compromisso com o meio ambiente e por instituições públicas eficientes e reconhecidas."



Fonte: Plano de Desenvolvimento 2025



Plano de Desenvolvimento do Espírito Santo ES 2030

Em face à mudança de cenário, especialmente com a consolidação do Espírito Santo como o 2º maior produtor de petróleo do país, foi feita uma atualização do planejamento de longo prazo, agora com horizonte 2030. Lançado em 2013, o Plano Espírito Santo 2030 baseou-se nas seguintes metas e premissas :

- Construção do Espírito Santo 2030, tendo em vista o reposicionamento do Espírito Santo nos diferentes contextos atuais e cenários futuros;
- Atualização e avaliação dos cenários e da construção de uma nova visão de futuro – metas estratégicas;
- Revisão de eixos estratégicos, com a proposição e inclusão de novos eixos, que abordem Ciência, Tecnologia e Inovação, e Saúde;
- Inclusão das agendas e visões regionais;
- Atualização do portfólio de projetos.

Figura 15. Modelo livro Plano de Desenvolvimento Espírito Santo ES 2030





Modelo de Governança

Concluída a fase de formulação, surge agora o desafio crucial para os agentes públicos e privados no Espírito Santo: tornar realidade o Plano de Desenvolvimento delineado. Para alcançar esse objetivo, alguns requisitos essenciais se destacam. Em primeiro lugar, é imperativo assegurar a durabilidade, persistência e sustentabilidade na implementação, minimizando a vulnerabilidade a descontinuidades político-administrativas. Além disso, é fundamental manter um esforço contínuo de mobilização para articular e agregar diversos atores e patrocinadores públicos e privados ao longo de um extenso período de execução do Plano.

Esse esforço de mobilização abrange uma gama diversificada de agentes, incluindo representantes do setor privado, como entidades empresariais, líderes de grandes empresas, mídia e personalidades de reconhecimento público. Também engloba agentes do setor público, abrangendo o Executivo Estadual, o Poder Judiciário, o Poder Legislativo, Municípios e órgãos federais. Ademais, inclui agentes do terceiro setor, como organizações não governamentais, representantes de movimentos civis ou religiosos, entre outros.

a) Modelo de governança ES 2025 e lições aprendidas

Frente a esses desafios, o modelo de governança proposto para a implementação do Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025 é composto por instâncias estratégicas e de gestão, cada uma desempenhando papéis específicos para garantir o sucesso do empreendimento. Destacam-se as seguintes estruturas:

- Comitê Estratégico;
- Núcleo Gestor;
- Gerentes de grupos de projetos;
- Gerentes de projetos estratégicos; e
- Grupos de pessoas constituídas como equipes vinculadas aos projetos.



O **Comitê Espírito Santo 2025** assume uma função estratégica como "guardião" da implementação, gestão e comunicação do Plano. Sua composição inclui o Governador do Estado, um representante do "Espírito Santo em Ação" e indivíduos com notória contribuição para o desenvolvimento estadual. O Secretário de Economia e Planejamento atua como seu secretário executivo, e idealmente, o comitê deverá reunir-se trimestralmente.

O **Núcleo Gestor** é composto por uma equipe multidisciplinar de profissionais experientes, dedicados exclusivamente ao Plano. Este núcleo deve possuir infraestrutura e apoio operacional próprios, operando, pelo menos inicialmente, com base na Secretaria de Economia e Planejamento do Estado. Suas principais funções envolvem a mobilização de atores, coordenação da estruturação dos grupos de projetos, gerenciamento estratégico da carteira, avaliação e preparação de informações para o Comitê.

Os **Gerentes dos Grupos de Projetos (11 ao todo)** são profissionais com dedicação integral, provenientes do governo, da iniciativa privada ou do terceiro setor, dependendo da natureza dos projetos. Suas responsabilidades incluem a mobilização de atores no âmbito do grupo, gestão da incorporação de projetos associados e monitoramento do desempenho e condições específicas de governança e sustentabilidade do grupo.

Os **Gerentes dos Projetos Estratégicos (cerca de 95)** são profissionais com dedicação exclusiva ou prioritária, oriundos do governo, da iniciativa privada ou do terceiro setor. Suas funções abrangem a mobilização de atores e recursos, gerenciamento e monitoramento tático e operacional da execução, e alimentação do sistema de informações gerenciais.

Como mecanismos e instrumentação operativa o ES 2025 propôs a realização e implantação de: pactos de adesão ao Espírito Santo 2025; Acordos de Resultados; reuniões de monitoramento de grupos de projetos; reuniões anuais de avaliação estratégica; e sistema de informações gerenciais em tempo real.



O relatório sobre Governança, Comunicação e Monitoramento do Plano ES 2030 oferece uma visão abrangente das lições aprendidas durante a execução do modelo de governança proposto. Esta análise se baseia nas experiências adquiridas durante a implementação do Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025, permitindo uma avaliação concisa e esclarecedora dos eventos ocorridos.

Entre os aspectos positivos apresentados no relatório, destaca-se a implantação da estrutura governamental específica para gerir o Plano, inicialmente como um escritório de projeto, evoluindo para uma instância de secretaria de estado especial e, ao final, retornando à condição de escritório de projeto alocado na Secretaria de Economia e Planejamento (SEP).

Outros pontos positivos incluem a contratação e treinamento de uma equipe especializada em gestão de projetos e gestão para resultados, a implantação bem-sucedida do PROGESTÃO e SIGES – sistemas de gestão de projetos prioritários do governo estadual – e a implementação do Realiza+, contribuindo para uma cultura de gestão e gerencial que se desenvolveu na gestão pública estadual.

No âmbito privado, destaca-se que o ES 2025 serviu como base para a estruturação da governança da ONG ES em Ação, que passou a organizar-se com base nos seus eixos estratégicos.

Entretanto, há pontos que podem ser aprimorados para o futuro. A necessidade de uma governança estratégica mais abrangente, contemplando participações do setor público, privado e sociedade organizada, é evidente. Além disso, destaca-se a importância de uma comunicação mais consistente para ampliar as adesões ao Plano, a mobilização para uma participação mais intensa da sociedade e das regiões, e a implementação de uma estrutura que assegure o acompanhamento, monitoramento e participação mais efetiva de instituições e atores sociais.



Com base nas lições aprendidas e no monitoramento da carteira de projetos do Plano ES 2025, a atualização do planejamento envolveu uma reavaliação criteriosa da estrutura de governança inicialmente proposta. Como resultado desse processo reflexivo, foi apresentada uma nova e aprimorada estrutura, destinada a gerenciar de maneira mais eficaz as ações delineadas no Plano ES 2030.

Figura 16. Estrutura de governança do Espírito Santo



Fonte: Plano de Desenvolvimento 2030

No que tange às instâncias estratégicas do novo modelo de Governança do ES 2030, foram delineados o Núcleo Central e Regional, orientados pelos 11 focos estratégicos estabelecidos no Mapa Estratégico do Plano ES 2030.

O Núcleo Central do ES 2030, como peça-chave nesse processo, foi concebido para contar com representação do poder público, iniciativa privada e sociedade civil. Da mesma forma, o Núcleo Regional do ES 2030, enquanto instituição regional nesse contexto, deveria abarcar representações desses três setores.



No contexto operacional, a Governança do ES 2030 propõe a realização de fóruns bianuais, alinhados aos 11 focos estratégicos do Plano, servindo como espaços de avaliação e correção de rumos. Os Fóruns de Articulação, convocados pelo Núcleo Central do ES 2030 a cada dois anos após o lançamento do Plano, se configuram como importantes momentos de reflexão e ajuste estratégico para cada foco, além de servirem como instrumento de monitoramento dos indicadores propostos pelo ES 2030.

Importante salientar que essa proposta não necessariamente demanda a criação de novas instâncias; ao contrário, sugere que as já existentes possam ser articuladas ou ajustadas para atender às diretrizes apresentadas. Um exemplo seria o Conselho Metropolitano de Desenvolvimento da Grande Vitória - COMDEVIT, na Microrregião Metropolitana, que, atualmente, desempenha o papel de pensar o desenvolvimento regional e poderia assumir a função de Núcleo Regional do ES 2030, desde que garanta a representatividade do Poder Público, Iniciativa Privada e Sociedade Civil. Da mesma forma, o Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social - CODES, poderia ser estabelecido como Núcleo Central do ES 2030.

Apesar da clara necessidade de interlocução entre os setores de representação, a decisão sobre o formato de implementação do Núcleo Central do ES 2030, inicialmente, fica a cargo do executivo do Governo do Estado. Exemplos como a criação de uma nova instância estratégica, coordenada pelo Órgão Estadual de Planejamento e Gerenciamento de Projetos, que assumiria a função de Núcleo Central do ES 2030 e articularia a instalação dos Núcleos Regionais, também são considerados, respeitando a flexibilidade e adaptabilidade do modelo de governança proposto.



MacroPlan

3

Proposta de modelo de
governança para o
Plano Maranhão 2050

Este capítulo emerge como uma peça fundamental para a compreensão do papel desempenhado pela Comissão Maranhão 2050 na concretização do Plano Estratégico de Longo Prazo. Destaca-se não apenas como uma formalidade legal, mas como um reflexo tangível do **comprometimento do estado do Maranhão em adotar uma abordagem participativa e integrada na formulação de seu planejamento de longo prazo.**

A seguir, iremos nos aprofundar no **objetivo, premissas, estrutura, composição e atribuições específicas da Comissão Maranhão 2050**, estabelecidas pelo Decreto nº 38.478 de 15 de agosto de 2023 (Anexo B). Com isso, busca-se prover uma introdução robusta e necessária para orientar os leitores acerca das bases e elementos essenciais que compõem a operacionalização da Comissão Maranhão 2050, estabelecendo um tom sólido para a exploração mais aprofundada das etapas subsequentes deste planejamento estratégico.

Objetivo

A Comissão Maranhão 2050 tem como principal objetivo **assegurar a condução eficaz do Plano Maranhão 2050** durante os anos de sua vigência. É dever da Comissão **planejar, estabelecer diretrizes, coordenar esforços e promover a realização de estudos e contribuições de especialistas** no âmbito do Plano. Essa abordagem visa garantir que o planejamento de longo prazo estadual seja fundamentado não apenas na consideração de aspectos técnicos, como também na ampla participação da sociedade.

Nesse sentido, a Comissão atuará como **facilitadora e mobilizadora do processo de atualização e monitoramento do Plano Maranhão 2050**. Seu papel, portanto, não deve se limitar ao fornecimento de contribuições pontuais em determinadas etapas do Plano. É essencial que a Comissão organize **ações de construção coletiva, buscando integrar diversas perspectivas e conhecimentos** e certificar que o Plano seja construído de forma sólida e alinhada às reais necessidades e aspirações da comunidade maranhense.

Para garantir coesão entre os objetivos estabelecidos e as ações a serem implementadas pela Comissão, foram formuladas **premissas para o modelo de governança do Plano Maranhão 2050**, apresentadas a seguir.

Premissas do modelo de Governança

Ao formarem os **pilares da governança** do Plano de Longo Prazo, as premissas exibidas neste capítulo atuam como **princípios orientadores para sua condução ao longo das próximas décadas**. Além da continuidade do planejamento de longo prazo, elas visam promover a entrega efetiva de resultados à sociedade maranhense, contribuindo para a promoção do desenvolvimento holístico e sustentável.

Destacam-se como premissas da governança do Plano: **capacidade de resposta, integração e articulação multi-institucional, participação social e transparência**.

Figura 17. Detalhamento de premissas do modelo de Governança



Premissa 1

Capacidade de Resposta

Refere-se à habilidade do Plano para se adaptar e responder eficientemente a mudanças e desafios inesperados ao longo do tempo. Uma governança com capacidade de resposta permite ajustes rápidos e eficazes, assegurando a efetividade contínua do Plano diante de cenários dinâmicos.



Premissa 2

Integração e Articulação Multi-Institucional

Enfatiza a dimensão da colaboração e sinergia entre diversas instituições e setores governamentais. Uma abordagem integrada e articulada visa evitar fragmentações, promovendo a cooperação entre diferentes órgãos e entidades para maximizar os impactos positivos das políticas e ações propostas.



Premissa 3

Participação Social

Destaca a importância da inclusão ativa dos múltiplos setores da sociedade no processo de planejamento, implementação e avaliação do Plano. A participação social busca envolver a sociedade civil, o setor privado e a academia nas decisões que impactam o futuro do Maranhão, promovendo uma gestão mais democrática e alinhada às reais necessidades da população.



Premissa 4

Transparência

Trata-se divulgação clara e acessível das informações relacionadas ao Plano. A transparência é essencial para promover a confiança da sociedade, permitindo que os cidadãos compreendam as metas, estratégias e progressos do Plano e, com isso, contribuindo para a *accountability* e o engajamento da comunidade.

Estrutura do modelo de governança

Para cumprir o objetivo de nortear a condução do Plano de Longo Prazo e tendo como base as premissas estabelecidas, o modelo de governança concebido na forma da Comissão Maranhão 2050 se organiza em torno de **quatro estruturas definidas a partir do Decreto nº 38.478: a Presidência, a Coordenação Executiva, as Câmaras Técnicas e a Secretaria Executiva.**

A partir deste documento, sugere-se, ainda, a **instituição do Plenário da Comissão, instância deliberativa que circunscreve todas as demais** de modo a evitar a concentração do poder decisório nas mãos apenas do Presidente.



Figura 18. Estrutura do modelo de governança Maranhão 2050



PRESIDÊNCIA

Representa a **liderança institucional da Comissão**, exercendo papel integrador e mobilizador, **convergindo esforços da gestão e coordenando os trabalhos estratégicos**.

CÂMARAS TÉCNICAS

Fóruns especializados que desempenham papel consultivo e mobilizador, assumindo a responsabilidade de analisar de forma crítica os temas propostos, discutir os produtos entregues e articular meios de difusão, a fim de fortalecer a estratégia de desenvolvimento materializada no Plano Maranhão 2050.

PLENÁRIO DA COMISSÃO MA 2050

O **Plenário da Comissão Maranhão 2050 constitui a instância máxima de deliberação** e decisão, desempenhando um papel central na condução da estratégia e projetos. Suas atribuições abrangem a deliberação, determinação e execução das estratégias e projetos do Plano Maranhão 2050, contribuindo para o alcance dos objetivos propostos.

COORDENAÇÃO EXECUTIVA

Unidade central responsável principalmente, entre outras: coordenar as discussões técnicas, propor e recomendar pautas para a Plenária, elaborar relatórios técnicos que fundamentam as decisões da Comissão e solicitar junto à Secretaria da Presidência a realização de reuniões.

SECRETARIA DA PRESIDÊNCIA

Unidade de gestão responsável pela organização dos trabalhos, assessoria à Presidência, apoio à Coordenação Executiva, monitoramento do plano de trabalho e gestão geral das atividades.

Composição e atribuições

Conforme estabelecido pelo Decreto nº 38.478, a composição da Comissão Maranhão 2050 reflete o **caráter abrangente e participativo** do Plano. Os membros que a integrarão provêm não apenas dos órgãos da Administração Direta e Indireta do Governo do Estado do Maranhão, mas também incluem representantes de outros órgãos e entidades públicas e privadas, além de membros da sociedade civil.

Essa diversidade de representação evidencia a intenção de incorporar uma variedade de perspectivas e experiências na elaboração e no acompanhamento do Plano Maranhão 2050. O **cumprimento dos termos estipulados no Decreto e a observância do Regimento Interno da Comissão Maranhão 2050 são fundamentais para garantir a eficácia e a legitimidade** dessa estrutura, reforçando a importância de uma governança sólida e transparente na condução do Plano.

Em seu artigo 5º, o decreto delinea ainda a composição específica da Comissão Maranhão 2050, que evidencia a representatividade pretendida ao incorporar uma **ampla gama de visões e áreas de atuação**. A **Presidência será atribuída à Secretaria de Estado do Planejamento e Orçamento**, e outros órgãos-chave incluem a Secretaria Geral da Governadoria do Estado, a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico e Programas Estratégicos, e muitos outros, que abrangem setores como educação, saúde, meio ambiente, agricultura, indústria e comércio.

Ademais, o texto destaca **necessidade da presença de representantes de entidades da sociedade civil, da academia, e de órgãos públicos e privados convidados**, bem como a inclusão de representantes suplentes para cada um dos membros titulares indicados, cujas condições serão definidas pelo Regimento Interno. A seguir, serão apresentadas as **atribuições específicas** de cada instância da Comissão Maranhão 2050.

NÍVEL	ATRIBUIÇÕES
Presidência	<ul style="list-style-type: none"> ○ Liderar o plenário, negociando responsabilidades e prazos para o cumprimento de tarefas específicas; ○ Promover integração entre os membros do Plenário, assegurando um bom ambiente para o debate; ○ Representar publicamente a governança do Plano Maranhão 2050; ○ Articular e apoiar a integração da rede de parceiros e atores estratégicos aos projetos; ○ Coordenar o processo de avaliação dos projetos; ○ Comandar o processo sucessório da Presidência e demais membros da Comissão; ○ Indicar membros da Secretaria da Presidência e fazer a sua avaliação constante, promovendo ajustes e substituições quando necessário; e ○ Articular a viabilização dos recursos e da estrutura necessários para o funcionamento da governança.
Secretaria da Presidência	<ul style="list-style-type: none"> ○ Assessorar diretamente a Presidência da Comissão Maranhão 2050; ○ Apoiar a Coordenação Executiva; ○ Comunicar e monitorar o Plano de Trabalho e seu cronograma, de acordo com a agenda técnica do projeto; ○ Elaborar o plano anual de comunicação do Plano Maranhão 2050; ○ Fazer a prestação de contas da governança, periodicamente ou sempre que solicitado pelo Presidente; ○ Registrar as atas das reuniões; ○ Preparar as reuniões da governança, organizar a pauta, convidar atores estratégicos, encaminhar relatórios e materiais de apoio para subsidiar os membros do Plenário com a devida antecedência; e ○ Gerir o trabalho da Comissão Maranhão 2050.
Coordenação executiva	<ul style="list-style-type: none"> ○ Coordenar as discussões técnicas; ○ Propor e recomendar pautas; ○ Elaborar metodologias, materiais técnicos e demais insumos; ○ Solicitar, junto à Secretaria da Presidência, a realização de reuniões; ○ Buscar e estimular a intercooperação com outras institucionalidades de governança, locais ou externas, para identificar boas práticas e modelos bem sucedidos; e ○ Apontar, sempre que for o caso, situações em que a governança e/ou os projetos não estiverem caminhando no sentido esperado, indicando oportunidades de melhoria.
Câmaras técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Apoiar, articular e agir para tornar possíveis atividades relacionadas a projetos do Plano Maranhão 2050, por meio de seus conhecimentos específicos e da posição na instituição em que atua; ○ Atuar como ponte entre as demandas dos projetos e a instituição em que atua, para assegurar que as necessidades sejam viabilizadas através do seu envolvimento direto; ○ Apoiar as atividades-chave dos projetos, demandado; e ○ Acompanhar internamente, junto aos responsáveis, informações e respostas solicitadas.
Plenário da Comissão MA 2050	<ul style="list-style-type: none"> ○ Validar, deliberar e atuar nas etapas participativas de acordo com o cronograma geral do projeto; ○ Acompanhar o processo de elaboração, monitoramento e atualização das ações estratégicas, instrumentos e programas participativos no desenvolvimento da etapa de Visão de Futuro; ○ Promover, cooperar e assistir a estruturação e atualização do Portfólio de Projetos; ○ Articular e monitorar, de forma efetiva, a implementação do Plano de Longo Prazo Maranhão 2050; ○ Comparecer às reuniões, elaborar pautas para discussão e participar da plenária para legitimar as ações a serem adotadas; e ○ Executar as demais funções necessárias para o cumprimento de suas funcionalidades, além de outras que lhe forem demandadas.

Reuniões e deliberações

Visando **consolidar o fluxo de acompanhamento, atualização e gestão do Plano de Longo Prazo**, o Regimento Interno da Comissão Maranhão 2050 estabelece uma **rotina de reuniões de caráter ordinário**. As reuniões ordinárias estão programadas para ocorrerem **quatro vezes ao ano** e deverão ser agendadas eletronicamente. Está prevista, ainda, **possibilidade de realização de reuniões extraordinárias**, desde que sejam devidamente informadas com, pelo menos, uma semana de antecedência.

A presença de, no mínimo, 50% dos órgãos, instituições e entidades integrantes da Comissão é necessária para que as reuniões ocorram, conforme disposição estabelecida. Caso não seja alcançada a maioria, a reunião será remarcada para garantir a presença da maioria dos membros.

Para assegurar a eficácia das reuniões, os titulares devem confirmar presença ou justificar ausência com no mínimo três dias de antecedência. Em caso de ausência, a informação será repassada ao suplente e à Presidência da Comissão Maranhão 2050.

A realização das reuniões seguirá formato que dispõe **informações gerais, apresentação do estágio atual do Plano, discussão de pautas, encaminhamentos e análise e votação dos pareceres**, buscando uma condução abrangente e eficiente durante as sessões.

Alinhado a uma abordagem mais informada, o **envio prévio da documentação a ser discutida nas reuniões é prática estabelecida**, contribuindo para o estabelecimento de debate nivelado e uma melhor compreensão dos assuntos em pauta, conforme orientações previstas no Regimento.



MacroPlan

4

Modelo de governança dos projetos estruturantes do Plano

Antes de adentrarmos na definição do modelo de governança dos projetos considerados estruturantes para o estado do Maranhão até 2050, é preciso revisitar alguns conceitos importantes relacionados ao **gerenciamento, monitoramento e avaliação de projetos**. Esses conceitos são essenciais para o sucesso da implementação de qualquer iniciativa estratégica, proporcionando a **base sólida sobre a qual a governança dos projetos pode ser construída**.

Portanto, ao compreendermos esses conceitos fundamentais, estaremos mais aptos a conceber e implementar uma governança robusta, capaz sustentar a execução, estruturação e atualização dos projetos estruturantes do Plano Maranhão 2050 de maneira eficiente e eficaz.

- » **Gerenciar** implica na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir seus requisitos. Entre as atividades do gerenciamento estão o controle da execução do projeto/ação, garantindo sua adequação aos padrões de qualidade, escopo, custo e prazo previamente estabelecidos e pactuados.
- » **Monitorar** é o processo contínuo e simultâneo ao gerenciamento, que tem como objetivo provocar as decisões necessárias para superar restrições que ocorram durante a execução dos projetos, de modo a garantir o alcance dos resultados. Entre as atividades do monitoramento estão coletar, checar e analisar dados e informações, bem como estimular a adoção de medidas corretivas e/ou antecipatórias capazes de mitigar riscos, superar obstáculos e aproveitar oportunidades que eventualmente se apresentem.
- » **Avaliar** consiste em mensurar, analisar e interpretar, de forma periódica, sistemática e objetiva, a concretização dos resultados do projeto estruturante em relação ao que estava inicialmente previsto. Durante o processo de avaliação devem ser identificadas, ainda, as razões para e consequências da obtenção daqueles resultados.

Gerenciamento dos projetos estruturantes

O **gerenciamento de projetos representa a peça-chave para traduzir as ideias planejadas em resultados concretos e tangíveis**. Esta importante função está atribuída aos gerentes de projeto, que, por sua vez, contam com o suporte dos representantes dos órgãos e entidades envolvidas em cada projeto. O objetivo primordial desse processo é conduzir a transição entre o planejamento e a efetivação do projeto.

Nesse contexto, o gerenciamento de projetos não se trata apenas de uma tarefa isolada, mas sim de um **esforço colaborativo que envolve o engajamento ativo do grupo de trabalho associado a cada projeto**. A sinergia entre o gerente e a equipe é essencial para superar obstáculos, alinhar estratégias e manter a execução do projeto em conformidade com o que foi planejado.

Ao focar na transformação do planejamento em resultados tangíveis, o gerenciamento de projetos não apenas lida com as tarefas operacionais, mas também desempenha **papel estratégico na adaptação contínua às mudanças do ambiente**. Além de coordenar as atividades diárias, o gerente, respaldado pela equipe, deve buscar antecipar desafios potenciais, implementar medidas corretivas e otimizar o desempenho global do projeto.

Dessa forma, o gerenciamento de projetos é mais do que uma simples atribuição funcional; é uma **abordagem dinâmica e colaborativa** que busca concretizar os objetivos delineados, **incorporando a expertise do gestor e a contribuição coletiva do Grupo de Trabalho** para alcançar o sucesso do projeto.



Durante a estruturação da primeira versão do Portfólio de Projetos constante do Plano Maranhão 2050, foram designados gerentes para cada um dos 10 projetos selecionados para detalhamento piloto, realizado com apoio da Macroplan. As informações dos projetos detalhados, incluindo os nomes dos 10 gerentes atribuídos, podem ser conferidas no Produto 2.3.3 - Fontes de Recursos e Financiamento, que integra o Bloco 2 do projeto.

Como devem ser selecionados os próximos gerentes de projetos?

O gerente designado para cada projeto deverá ser **selecionado pelo Plenário**, levando em consideração a competência, seja ela de natureza legal ou baseada em conhecimentos específicos, que mais se adequa às exigências da execução do projeto. Essa abordagem visa **assegurar que o responsável pela condução do projeto possua as habilidades necessárias** para lidar com os desafios específicos inerentes a cada empreendimento.

O papel do gerente de projetos

A atuação no gerenciamento de projetos exige uma posição estratégica e proativa, sendo o gerente o **principal responsável pela condução bem-sucedida do projeto**. O gerente desempenha papel de facilitador para a execução do projeto, de modo que é responsável por **articular operacionalmente uma rede de pessoas e organizações**, se utilizando da sua capacidade e habilidades gerenciais para promover a eficácia coletiva.

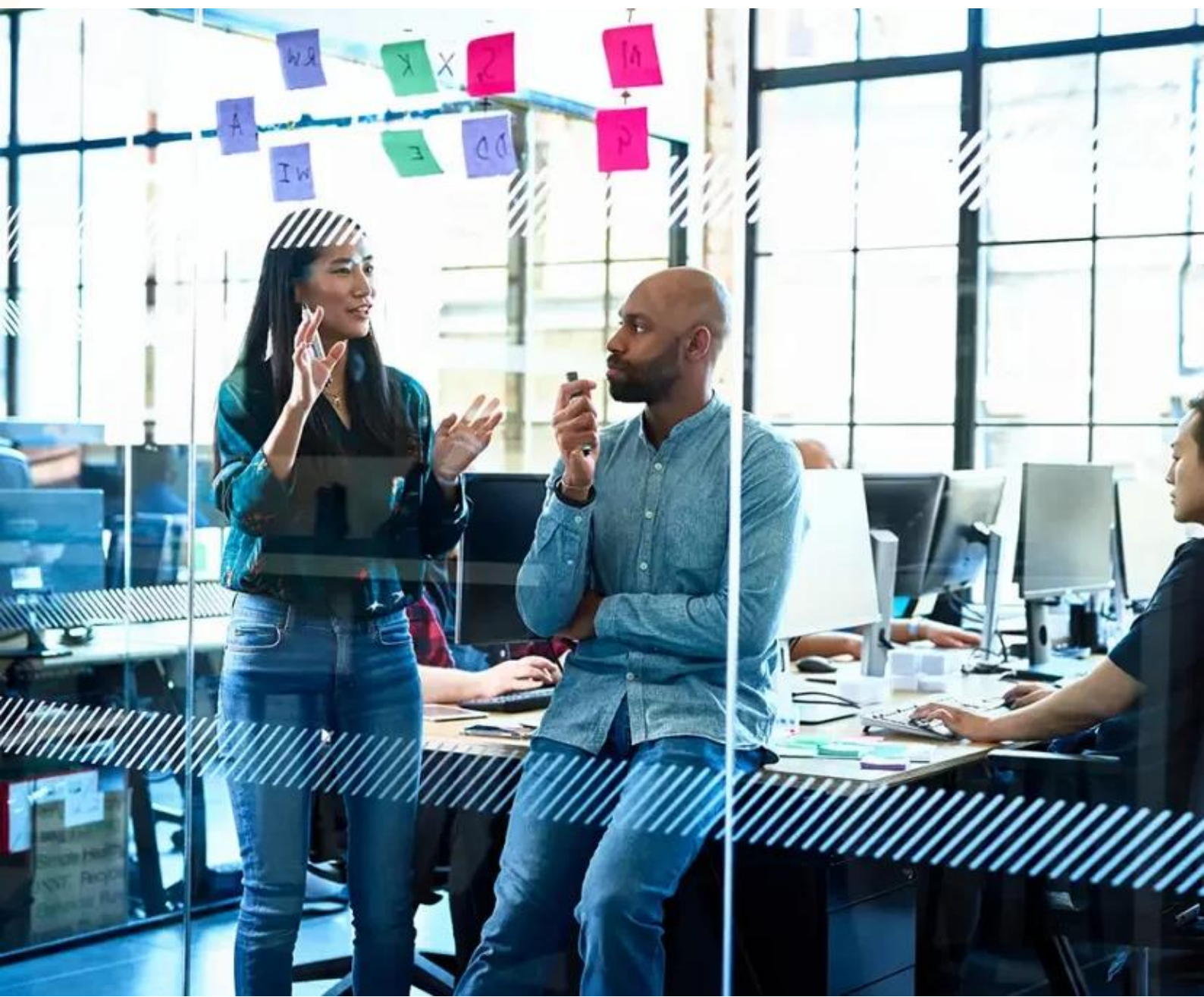
Ainda que não exerça, necessariamente, autoridade formal sob toda a rede articulada, deve assumir função de coordenação no âmbito do gerenciamento. Suas atribuições gerais incluem promover **apoio e orientação** aos responsáveis pela execução das atividades do projeto, além da **supervisão, avaliação e controle rigoroso** quanto ao cumprimento de metas, custos, prazos e qualidade dos resultados.

É recomendado que o gerente mantenha uma visão holística do projeto, evitando envolver-se excessivamente no operacional de ações específicas. Assim, é possível integrar todas as peças para fazer acontecer o projeto estruturante, identificando e avaliando os riscos e as restrições à implementação, bem como buscando soluções para superá-los.

O **contato direto com a linha decisória do projeto** é de extrema importância, pois o gerente precisa informar regularmente o andamento das ações a ele vinculadas e buscar apoio quando necessário, especialmente para contornar obstáculos e controlar riscos.

Para além dessas questões, as **demais partes interessadas desempenham um papel fundamental no sucesso do projeto**. Entram nesse escopo beneficiários diretos e indiretos das ações do projeto, membros da linha gerencial, parceiros, autoridades locais, contratados, fornecedores e organizações sociais ou ambientais.

O gerente deve **compreender o papel e a importância de cada parte interessada** no processo de estruturação, implantação e alcance dos resultados. Essa compreensão aprofundada contribuirá significativamente para a gestão eficaz e a consecução dos resultados propostos.



Monitoramento dos projetos estruturantes

O monitoramento estratégico depende da **sistematização eficiente de um processo amplo, que engloba a coleta, tratamento, organização e análise de dados**. Essa abordagem é essencial para o sucesso dos projetos estruturantes na medida que os dados obtidos têm potencial para influenciar diretamente sua capacidade de execução.

O propósito central do monitoramento é **orientar as decisões do gerente e dos demais gestores envolvidos no projeto**, visando superar obstáculos que possam surgir durante a sua implementação. Enquanto o gerenciamento concentra-se na execução das atividades, o monitoramento assume a responsabilidade de **apontar alternativas estratégicas para a resolução de problemas** que possam surgir durante a execução.

Dessa forma, a **combinação de gerenciamento e monitoramento eficazes** é fundamental para garantir o **êxito contínuo** e a **adaptabilidade** do projeto diante de desafios inesperados.

O escopo do monitoramento abrange diversos aspectos, incluindo o acompanhamento minucioso:

- a) das **restrições** que possam impactar a consecução dos resultados do projeto estruturante, juntamente com a implementação de medidas preventivas pertinentes;
- b) do **alcance dos resultados** almejados pelos projetos estruturantes, visando assegurar que estão alinhados com os objetivos previamente acordados;
- c) da **execução das ações delineadas** no projeto, garantindo que cada passo seja efetivamente realizado de acordo com as diretrizes estabelecidas;
- d) dos **cronogramas, tanto físicos quanto financeiros**, de forma a assegurar que os prazos e recursos estejam em conformidade com o planejado e, com isso, promover eficiência operacional.

O papel do monitor de projetos

Em complemento à função de gerente de projeto, foi instituída, no âmbito da governança dos projetos estruturantes do Plano Maranhão 2050, a figura do monitor de projeto. Ao contrário do gerente, que deve ter atuação relacionada ao escopo do projeto pelo qual é responsável, os monitores designados para cada projeto são **servidores da Secretaria de Estado do Planejamento e Orçamento**.



As informações quanto aos monitores atribuídos para cada um dos 10 projetos selecionados para detalhamento piloto também podem ser conferidas no Produto 2.3.3 - Fontes de Recursos e Financiamento.

O monitor de projetos desempenha um papel crucial, sendo a pessoa designada pela Coordenação Executiva da Comissão para **acompanhar de perto o desenvolvimento e a evolução das iniciativas em curso**. Sua responsabilidade não se restringe apenas à observação passiva; ao contrário, ele atua ativamente na verificação, avaliação e garantia de que os projetos estejam alinhados com os objetivos estabelecidos.

Essa figura-chave desempenha um papel de **ligação entre a Coordenação Executiva e os gestores de projetos**, fornecendo a comunicação eficiente e assegurando que todas as partes envolvidas estejam alinhadas com as metas e diretrizes definidas pela Comissão.

O monitoramento em si deve ser realizado por meio dos **indicadores definidos para cada projeto estruturante**, produzidos periodicamente com base em diferentes fontes de dados, principalmente por meio de pesquisas primárias e secundárias, e devem oferecer aos gestores informações sobre o desempenho dos projetos.

É responsabilidade do monitor de cada projeto, com apoio dos gestores de projetos Coordenação Executiva, **supervisionar a condução das medições**, bem como a **apresentar relatórios ao Plenário da Comissão Maranhão 2050**. Independente das medições realizadas periodicamente, o Plenário poderá solicitar à cada monitor ou à Coordenação Executiva, apresentação em reuniões ordinárias a fim de avaliar a evolução dos projetos.

Nesse contexto, a operacionalização do processo de monitoramento dos projetos estruturantes foi **estruturada em torno de uma rotina de reuniões**. Na página seguinte, é apresentada uma proposta para instituição de três tipos de reunião, **gerencial, técnica e plenária**, com periodicidade e participantes diferentes a depender de seu objetivo.

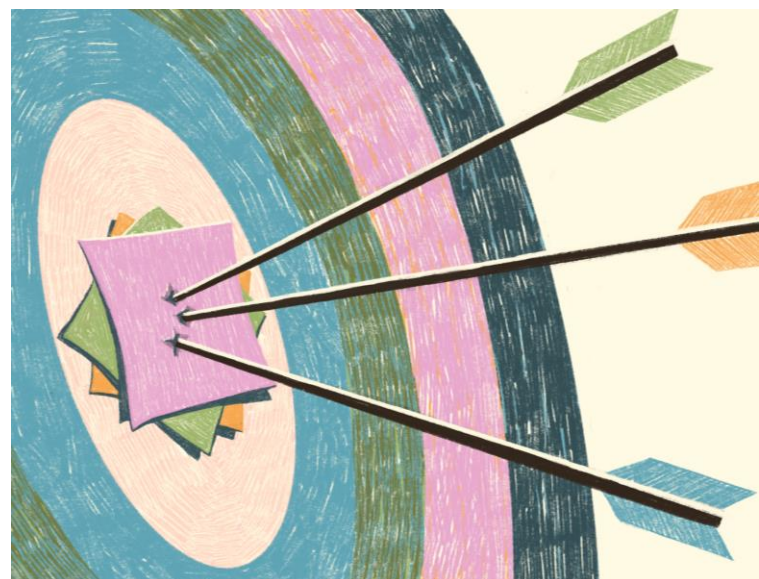


Reuniões de monitoramento de projetos

Tipo de Reunião	Frequência	Participantes	Objetivos
Reunião gerencial	Bimestral	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação Executiva • Gestores de projetos • Representantes de entidades envolvidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar o desempenho dos projetos individualmente • Identificar obstáculos e restrições e apoiar os responsáveis pelos projetos na solução • Obter insumos para preparar relatórios e reuniões com o Plenário
Reunião técnica	Bimestral	<ul style="list-style-type: none"> • Monitores de projetos • Secretaria da Presidência • Coordenação Executiva • Câmaras Técnicas • Entidades convidadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o desempenho físico, financeiro, e os resultados dos projetos • Avaliar pertinência do início de um projeto da carteira • Sugerir pessoas e entidades como responsáveis ou envolvidas em projetos • Tomar decisões sobre restrições transversais a todos os projetos • Preparar as reuniões estratégicas
Reunião Plenária	Quadrimestral	<ul style="list-style-type: none"> • Plenário • Presidência • Secretaria da Presidência • Coordenação Executiva • Câmaras Técnicas • Entidades convidadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisões sobre a estratégia e o portfólio de projetos do Plano MA 2050 • Tomar decisões sobre restrições sistêmicas e específicas • Avaliar a necessidade de entrada ou saída de projetos da carteira • Analisar indicadores relevantes • Analisar o desempenho físico, financeiro, e os resultados dos Projetos • Comunicar os avanços de indicadores, resultados setoriais e projetos • Engajar os atores envolvidos no processo

Importância do monitoramento

No âmbito do Plano Maranhão 2050, a **aferição sistemática dos resultados através do monitoramento é uma prática fundamental**. É necessário avaliar, de forma regular e detalhada, se as metas estão sendo alcançadas e se os beneficiários do projeto estão efetivamente recebendo os impactos positivos previstos. A análise contínua viabiliza a identificação de **ajustes e aprimoramentos necessários**, contribuindo para o êxito do projeto.



Nessa perspectiva, o monitoramento engloba a responsabilidade de assegurar a **efetiva implantação das medidas corretivas ou preventivas acordadas**. Desta maneira, é possível corrigir eventuais desvios e antecipar possíveis obstáculos, reforçando a resiliência do projeto e sua capacidade de adaptação a cenários variáveis.

Ao observar a trajetória dos indicadores de resultado e impacto pactuados durante a etapa de estruturação do projeto, o monitoramento adquire uma perspectiva histórica que possibilita a **compreensão do progresso ao longo do tempo**. Essa análise temporal não apenas verifica o alinhamento contínuo com os objetivos estratégicos, mas também fornece dados valiosos para refinamentos futuros, favorecendo uma **abordagem proativa na gestão do projeto**.

Em suma, a atuação no monitoramento de projetos deve transcender a simples supervisão, assumindo um papel proativo e estratégico para garantir a **articulação entre as diferentes instituições e atores envolvidos** no planejamento e na execução do projeto, a **consecução de metas**, a **satisfação dos beneficiários** e a **maximização do impacto positivo desejado**.

Avaliação dos projetos estruturantes

A avaliação de projetos é um processo de **análise de resultados do tipo ex post**, interligado ao monitoramento, no qual as informações meticulosamente coletadas são analisadas para embasar decisões estratégicas visando a otimização do projeto. O propósito central dessa prática é promover a **melhoria contínua das iniciativas** por meio da identificação e mensuração criteriosa dos resultados obtidos.

A, **responsabilidade de definir o momento propício para avaliação recai sobre o Plenário** que pode optar por realizar essa análise imediatamente após medições específicas ou quando surgir a necessidade de examinar mais a fundo um projeto específico. A avaliação, nesse contexto, proporciona uma análise aprofundada sobre a **efetividade das estratégias implementadas** em diferentes estágios do ciclo de vida do projeto.

No âmbito dos projetos do Plano Maranhão 2050, a **figura do monitor poderá ficar a cargo do processo de avaliação dos projetos**, com apoio da Coordenação Executiva e respectivos gerentes de projetos.

É importante ressaltar que **o monitoramento e a avaliação**, embora distintos em suas abordagens, **devem ser concebidos como sistemas integrados**. Enquanto o monitoramento se concentra em identificar potenciais restrições e desencadear decisões oportunas, **a avaliação entra em cena para analisar e interpretar os resultados alcançados**. Essa análise não só orienta o aperfeiçoamento constante das iniciativas, como também fornece *insights* valiosos para consolidar e fortalecer as estratégias em curso.

Desarticulado da avaliação, o monitoramento pode tornar-se limitado em sua capacidade de oferecer ao Plenário uma investigação abrangente acerca da pertinência das ações em andamento. Portanto, a integração harmoniosa desses processos é crucial para uma governança eficaz, garantindo que a **tomada de decisões seja fundamentada em dados robustos** e orientada para a constante evolução e aprimoramento dos projetos.



MacroPlan

5

Anexos

A. Referências

_____. 2015 World public sector report: responsive and accountable public governance. New York: United Nations, 2015.

_____. Decreto no 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, 2017a.

_____. Guia da política de governança pública / Casa Civil da Presidência da República – Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018.

_____. The road to dignity by 2030: ending poverty, transforming all lives and protecting the planet. Synthesis report of the Secretary General on the post-2015 agenda. New York: United Nations, 2014.

_____. The International Bank for Reconstruction and Development. A decade of measuring the quality of governance, 2006.

_____. World Development Report 2017: governance and the law. Washington: The World Bank, 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Dez passos para a boa governança / Tribunal de Contas da União. Edição 2 – Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

CAPELLA, Ana Cláudia Niedhardt. Formulação de Políticas / Ana Cláudia Niedhardt Capella. --Brasília: Enap, 2018.

CIPFA. Chartered Institute of Public Finance and Accountancy. The good governance standard for public services, 2004. Disponível em: . Acesso em: 1 Out. 2013.

Consórcio CEPLAN-PERSONAL, 2019.

EUROPEAN COMMISSION. Better regulation: delivering better results for a stronger union. Bruxelas: European Commission, 14 Setp. 2016. (Communication from the Commission).

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO. Plano de Desenvolvimento 2025. 2006.

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO. Plano de Desenvolvimento 2030. 2013.

GRAHN, J.; AMOS, B.; PLUMPTRE, T. Institute of governance - IOG. Governance principles for protected areas in the 21th century, CA, 2003.

IFAC. International Federation of Accountants. Governance in the public sector: a governing body perspective. In International public sector study nº 13., 2001.

IFAC. International Federation of Accountants. Good governance in the public sector: consultation draft for an international framework, 2013.

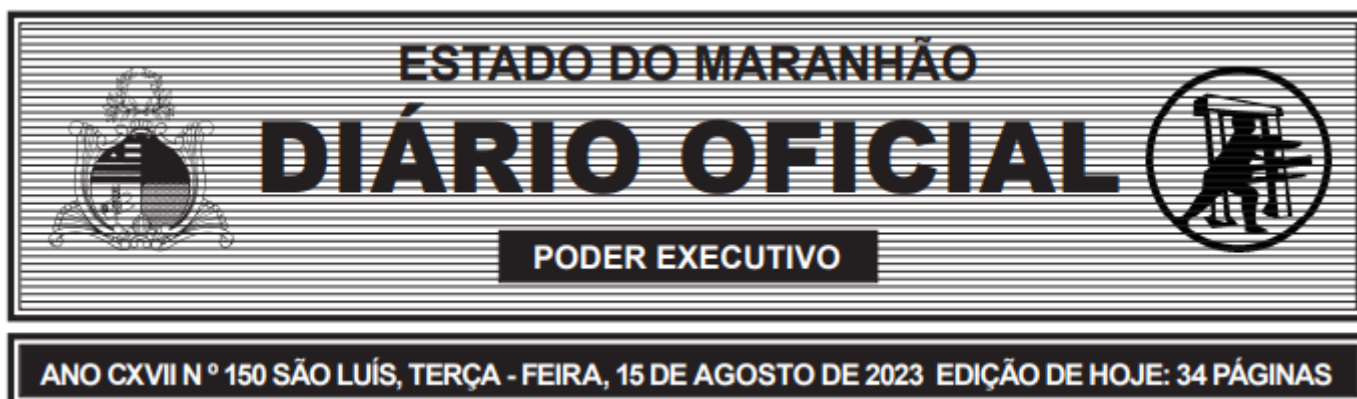
MARINI, C.; MARTINS, H. F. Uma metodologia de avaliação de políticas de gestão pública. In. XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Ciudad de Guatemala, 7-10 Nov., 2006.

PETERS, B. G. A cybernetic model of governance. In: LEVI-FAUR, D. Oxford Handbook of Governance. Oxford: Oxford University Press, 2012.

THE UNITED NATIONS. Talking a whole-of-government approach. In: THE UNITED NATIONS. United Nations E-Government survey 2012. New York: United Nations, 2012. cap. 3.

WORLDBANK. The International Bank for Reconstruction and Development. Managing development: the governance dimension, 1991.

B. Decreto Comissão Maranhão 2050



DECRETO Nº 38.478, DE 15 DE AGOSTO DE 2023.

Revoga o Decreto nº 37.594, de 28 de abril de 2022, que cria Comissão para elaboração do Plano Maranhão 2050, e dá outras providências

O GOVERNADOR DO ESTADO DO MARANHÃO, no uso das atribuições que lhe conferem os incisos III e V do art. 64 da Constituição Estadual, e,

CONSIDERANDO o Contrato de Empréstimo nº 4458/ OB-BR entre o Estado do Maranhão e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), no âmbito do Projeto de Modernização da Gestão Fiscal do Estado do Maranhão - PROFISCO II;

CONSIDERANDO o Termo de Cooperação nº 001/2019, celebrado entre a Secretaria de Estado da Fazenda - SEFAZ, a Secretaria de Estado de Planejamento e Orçamento - SEPLAN e a Procuradoria Geral do Estado do Maranhão - PGE para estabelecimento das obrigações recíprocas no contexto do PROFISCO II/MA;

CONSIDERANDO o Contrato nº 07/2022 - CEL/PROFISCO II-MA, celebrado entre a SEFAZ e a empresa Macroplan - Prospectiva, Estratégia e Gestão para prestação de serviços de consultoria para desenvolvimento do “Modelo Conceitual de Planejamento e Plano Estratégico de Longo Prazo - Maranhão 2050”;

CONSIDERANDO que o “Modelo Conceitual de Planejamento” é um estudo que analisa o status do sistema de planejamento na gestão pública, para possibilitar o gerenciamento das ações de acordo com as demandas da população e o modelo de gestão que combine boas práticas em consonância às especificidades do Estado;

CONSIDERANDO que o “Plano Estratégico de Longo Prazo - Maranhão 2050” é um estudo que se constitui como marco teórico para o processo de desenvolvimento sustentável do Maranhão, pactuado entre o Estado do Maranhão e a sociedade civil, estabelecendo áreas temáticas, ações, investimentos prioritários, metas e indicadores;

CONSIDERANDO que é essencial a participação popular e democrática no planejamento da gestão do Estado do Maranhão para a elaboração de cenários de longo prazo;

CONSIDERANDO a necessidade de definição dos objetivos estratégicos da gestão pública do Estado do Maranhão, por meio de amplo processo colaborativo dos diversos segmentos da sociedade;

CONSIDERANDO que o futuro do Estado deve ser construído a partir de visões multidisciplinares que possam fortalecer as instituições e a governança pública e o desenvolvimento sustentável, a partir de uma economia próspera e inclusiva com proteção às minorias e à população vulnerável, garantindo a inclusão social, o respeito à dignidade da pessoa humana, à diversidade e ao meio ambiente;

CONSIDERANDO que é responsabilidade do Estado do Maranhão fomentar o processo de desenvolvimento e a qualidade de vida das gerações futuras, por meio de políticas públicas, a partir do planejamento com foco em resultados e baseado em evidências;

DECRETA

Art. 1º Fica revogado o Decreto nº 37.594, de 28 de abril de 2022, que cria Comissão para elaboração do Plano Maranhão 2050, e dá outras providências..

Art. 2º A Comissão Maranhão 2050, passa a vigorar nos termos deste Decreto com a finalidade de construir, de modo participativo, o Plano Estratégico de Longo Prazo - Maranhão 2050.

§ 1º A Comissão Maranhão 2050 tem a atribuição de definir as diretrizes, planejar, coordenar e desenvolver estudos e contribuições técnicas para viabilizar a elaboração do Plano Maranhão 2050.

§ 2º O Plano Estratégico de Longo Prazo - Maranhão 2050 é um estudo do planejamento de longo prazo do Estado do Maranhão, para formação de uma 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, setores produtivos, representantes dos demais Poderes do Estado e representantes da sociedade civil, objetivando a construção de um projeto de desenvolvimento socioeconômico integrado e que reduza as desigualdades sociais e regionais.

Art. 3º A Comissão Maranhão 2050 organizará ações de construção coletiva, plural, e de mobilização dos diversos segmentos da sociedade, realizando etapas participativas, estimulando parcerias com entidades públicas e privadas, nacionais e internacionais e desenvolvendo ações que possam contribuir com a elaboração do Plano Maranhão 2050.

Art. 4º A Comissão Maranhão 2050 será composta por representantes dos órgãos da Administração Direta e Indireta do Estado do Maranhão, de representantes de outros órgãos e entidades públicas e privadas, representantes da sociedade civil e dos trabalhadores, observados os termos deste Decreto e o Regimento Interno da Comissão Maranhão 2050.

Art. 5º A Comissão Maranhão 2050 será constituída pelos titulares dos seguintes Órgãos:

I - Secretaria de Estado do Planejamento e Orçamento, que a presidirá;

II - Secretaria Geral da Governadoria do Estado;

III - Secretaria de Estado de Monitoramento das Ações Governamentais;

IV - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico e Programas Estratégicos;

V - Secretaria de Estado da Fazenda;

VI - Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Naturais;

VII - Secretaria de Estado dos Direitos Humanos e Participação Popular;

VIII - Secretaria de Estado da Agricultura Familiar;

IX - Secretaria de Estado da Agricultura e Pecuária;

X - Secretaria de Estado de Indústria e Comércio;

XI - Secretaria de Estado da Educação;

XII - Secretaria de Estado da Infraestrutura;

XIII - Secretaria de Estado da Saúde;

XIV - Secretaria de Estado do Desenvolvimento Social;

XV - Instituto Maranhense de Estudos Socioeconômico e Cartográfico;

XVI - Empresa Maranhense de Administração Portuária;

XVII - Companhia Maranhense de Gás;

XVIII - Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão;

XIX - Empresa Maranhense de Serviços Hospitalares;

XX - Maranhão Parcerias;

XXI - Universidade Estadual do Maranhão;

XXII - Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão;

XXIII - Federação da Agricultura e Pecuária do Estado do Maranhão;

XXIV - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Maranhão;

XXV - Federação dos Municípios do Estado do Maranhão;

XXVI - Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Maranhão;

XXVII - Federação das Indústrias do Estado do Maranhão;

XXVIII - representantes de outros órgãos e entidades públicas e privadas, convidados pelo Presidente da Comissão Maranhão 2050 e comprometidos com os termos de trabalho da Comissão;

XXIX - representantes das entidades da sociedade civil e de entidades de trabalhadores selecionados via chamamento público;

XXX - representantes de outros órgãos e entidades admitidas pela Comissão Maranhão 2050, na forma do seu Regimento.

§ 1º Cada membro da Comissão terá um suplente, indicado pelo titular do respectivo Órgão.

§ 2º Os representantes das entidades da sociedade civil e de trabalhadores selecionados via chamamento público, a ser lançado em até 30 (trinta) dias após a publicação deste Decreto, terão como titulares os Presidentes e representações máximas dessas entidades e indicarão seus suplentes.

§ 3º Os representantes de outros Poderes, convidados pela Presidência da Comissão, terão como titulares seus Presidentes, que indicarão seus respectivos Suplentes.

§ 4º O Regimento interno da Comissão Maranhão 2050 estabelecerá as condições e procedimentos para ingresso de representantes suplentes não previstos neste artigo.

Art. 6º Os trabalhos da Comissão Maranhão 2050 obedecerão ao respectivo Regimento Interno.

Parágrafo único. Caberá ao Secretário de Estado do Planejamento e Orçamento - SEPLAN, no prazo de trinta dias a contar da publicação deste Decreto, a elaboração do Regimento Interno da Comissão Maranhão.

Art. 7º O exercício das funções dos integrantes da Comissão Maranhão 2050 não será remunerado, sendo considerado serviço público relevante.

Art. 8º A Comissão Maranhão 2050 terá a seguinte composição:

I - Presidência;

II - Coordenação Executiva;

III - Câmaras Técnicas;

IV - Secretaria da Presidência.

Art. 9º A Presidência da Comissão Maranhão 2050 caberá ao Secretário de Estado do Planejamento e Orçamento, que será substituído em suas ausências e impedimentos pelo Subsecretário de Estado do Planejamento e Orçamento.

Parágrafo único. Compete à Presidência da Comissão Maranhão 2050 a função de coordenação estratégica dos trabalhos e sua representação institucional.

Art. 10. A Coordenação Executiva da Comissão Maranhão 2050 será composta por servidores públicos da SEPLAN e do IMESC, designados pelo Presidente, que sem prejuízo das suas funções no órgão de origem tem as seguintes atribuições para a construção do Plano Estratégico de Longo Prazo - Maranhão 2050, entre outras:

I - coordenação das discussões técnicas;

II - proposição e recomendação de pautas;

III - elaboração de metodologias, materiais técnicos e demais insumos;

IV - solicitar junto à Secretaria da Presidência a realização de reuniões.

Art. 11. As Câmaras Técnicas têm atribuição consultiva e mobilizadora, com o objetivo de refletir criticamente sobre os temas propostos, discutir os produtos entregues, articular meios de difusão, a fim de fortalecer a estratégia de desenvolvimento de longo prazo do Maranhão, materializada no Plano Maranhão 2050.



§ 1º A Comissão Maranhão 2050 estabelecerá em seu Regimento Interno o funcionamento das Câmaras Técnicas.

§ 2º As Câmaras Técnicas serão compostas por membros da Comissão Maranhão 2050 e serão estruturadas nas seguintes dimensões de estudo:

- I - Câmara de Desenvolvimento Social;
- II - Câmara de Desenvolvimento Ambiental;
- III - Câmara de Desenvolvimento Econômico;
- IV - Câmara de Desenvolvimento Institucional.

Art. 12. A Secretaria da Presidência será indicada pela Presidência e terá a responsabilidade de organizar os trabalhos da Comissão Maranhão 2050, e ainda, as seguintes atribuições:

- I - assessorar diretamente a Presidência da Comissão Maranhão 2050;
- II - apoiar a Coordenação Executiva;
- III - comunicar e monitorar o Plano de Trabalho e seu cronograma, de acordo com a agenda técnica do projeto;
- IV - registrar as atas das reuniões;
- V - gerir o trabalho da Comissão Maranhão 2050;
- VI - exercer outras atividades correlatas.

Art. 13. O Secretário de Estado do Planejamento e Orçamento editará as normas complementares necessárias à execução deste Decreto.

Art. 14. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO, EM SÃO LUÍS, 15 DE AGOSTO DE 2023, 202º DA INDEPENDÊNCIA E 135º DA REPÚBLICA.

CARLOS BRANDÃO
Governador do Estado do Maranhão

SEBASTIÃO TORRES MADEIRA
Secretário Chefe da Casa Civil

C. Regimento da Comissão Maranhão 2050

REGIMENTO DA COMISSÃO MARANHÃO 2050

REFERENTE AO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE LONGO
PRAZO DO ESTADO DO MARANHÃO

SÃO LUÍS
2023

Apresentação

O presente regimento disciplina a forma de funcionamento, competências e atribuições da Comissão Maranhão 2050, no âmbito do Plano de Desenvolvimento de Longo Prazo do Estado do Maranhão com vigência até 2050. Nesse regimento também estão definidos as normas gerais e os procedimentos a serem adotados pela Comissão. O plano é uma iniciativa financiada pelo Projeto de Fortalecimento da Gestão Fiscal - PROFISCO, linha de crédito do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) que visa contribuir para o amadurecimento da gestão fiscal dos estados brasileiros.

Sumário

CAPÍTULO I – DA NATUREZA, OBJETIVO E COMPOSIÇÃO.....	73
CAPÍTULO II – DAS COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES.....	78
CAPÍTULO III – DAS REUNIÕES E DELIBERAÇÕES	81
CAPÍTULO IV – DAS DISPOSIÇÕES FINAIS.....	82

CAPÍTULO I

DA NATUREZA, OBJETIVO E COMPOSIÇÃO

Art. 1º A Comissão Maranhão 2050, passa a vigorar nos termos do Decreto nº 38.478, de 15 de agosto de 2023, com a finalidade de construir, de modo participativo, o Plano Estratégico de Longo Prazo - Maranhão 2050.

§ 1º A Comissão Maranhão 2050 tem a atribuição de definir as diretrizes, planejar, coordenar e desenvolver estudos e contribuições técnicas para viabilizar a elaboração do Plano Maranhão 2050.

§ 2º O Plano Estratégico de Longo Prazo - Maranhão 2050 é um estudo do planejamento de longo prazo do Estado do Maranhão, para formação de uma 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, setores produtivos, representantes dos demais Poderes do Estado e representantes da sociedade civil, objetivando a construção de um projeto de desenvolvimento socioeconômico integrado e que reduza as desigualdades sociais e regionais.

Art. 2º A Comissão Maranhão 2050 organizará ações de construção coletiva, plural, e de mobilização dos diversos segmentos da sociedade, realizando etapas participativas, estimulando parcerias com entidades públicas e privadas, nacionais e internacionais e desenvolvendo ações que possam contribuir com a elaboração do Plano Maranhão 2050.

Art. 3º A Comissão Maranhão 2050 será composta por representantes dos órgãos da Administração Direta e Indireta do Estado do Maranhão, de representantes de outros órgãos e entidades públicas e privadas, representantes da sociedade civil e dos trabalhadores, observados os termos deste Decreto e o Regimento Interno da Comissão Maranhão 2050.

Art.4º A Comissão Maranhão 2050 será constituída pelos titulares dos seguintes Órgãos:

I - Secretaria de Estado do Planejamento e Orçamento, que a presidirá;

II - Secretaria Geral da Governadoria do Estado;

III - Secretaria de Estado de Monitoramento das Ações Governamentais;

IV - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico e Programas Estratégicos;

V - Secretaria de Estado da Fazenda;

VI - Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Naturais;

VII - Secretaria de Estado dos Direitos Humanos e Participação Popular;

VIII- Secretaria de Estado da Agricultura Familiar;

IX - Secretaria de Estado da Agricultura e Pecuária;

X- Secretaria de Estado de Indústria e Comércio;

XI - Secretaria de Estado da Educação;

XII - Secretaria de Estado da Infraestrutura;

XIII - Secretaria de Estado da Saúde;

XIV - Secretaria de Estado do Desenvolvimento Social;

XV - Instituto Maranhense de Estudos Socioeconômico e Cartográfico;

- XVI - Empresa Maranhense de Administração Portuária;
- XVII - Companhia Maranhense de Gás;
- XVIII - Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão;
- XIX - Empresa Maranhense de Serviços Hospitalares;
- XX - Maranhão Parcerias;
- XXI - Universidade Estadual do Maranhão;
- XXII - Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão;
- XXIII - Federação da Agricultura e Pecuária do Estado do Maranhão;
- XXIV - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Maranhão;
- XXV - Federação dos Municípios do Estado do Maranhão;
- XXVI - Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Maranhão;
- XXVII - Federação das Indústrias do Estado do Maranhão;
- XXVIII - representantes de outros órgãos e entidades públicas e privadas, convidados pelo Presidente da Comissão Maranhão 2050 e comprometidos com os termos de trabalho da Comissão;
- XXIX - representantes das entidades da sociedade civil e de entidades de trabalhadores selecionados via chamamento público;
- XXX - representantes de outros órgãos e entidades admitidas pela Comissão Maranhão 2050, na forma do seu Regimento.

§ 1º Cada membro da Comissão terá um suplente, indicado pelo titular do respectivo Órgão.

§ 2º Os representantes das entidades da sociedade civil e de trabalhadores selecionados via chamamento público, a ser lançado em até 30 (trinta) dias após a publicação deste Decreto, terão como titulares os Presidentes e representações máximas dessas entidades e indicarão seus suplentes.

§ 3º Os representantes de outros Poderes, convidados pela Presidência da Comissão, terão como titulares seus Presidentes, que indicarão seus respectivos Suplentes.

§ 4º O Regimento interno da Comissão Maranhão 2050 estabelecerá as condições e procedimentos para ingresso de representantes suplentes não previstos neste artigo.

Art. 5º Os trabalhos da Comissão Maranhão 2050 obedecerão ao respectivo Regimento Interno. Parágrafo único. Caberá ao Secretário de Estado do Planejamento e Orçamento - SEPLAN, no prazo de trinta dias a contar da publicação deste Decreto, a elaboração do Regimento Interno da Comissão Maranhão.

Art. 6º O exercício das funções dos integrantes da Comissão Maranhão 2050 não será remunerado, sendo considerado serviço público relevante.

Art. 7º A Comissão Maranhão 2050 terá a seguinte composição:

- I - Presidência;
- II - Coordenação Executiva;
- III - Câmaras Técnicas;
- IV - Secretaria da Presidência.

Art. 8º A Presidência da Comissão Maranhão 2050 caberá ao Secretário de Estado do Planejamento e Orçamento, que será substituído em suas ausências e impedimentos pelo Subsecretário de Estado do Planejamento e Orçamento.

Parágrafo único. Compete à Presidência da Comissão Maranhão 2050 a função de coordenação estratégica dos trabalhos e sua representação institucional.

Art. 9º A Coordenação Executiva da Comissão Maranhão 2050 será composta por servidores públicos da SEPLAN e do IMESC, designados pelo Presidente, que sem prejuízo das suas funções no órgão de origem tem as seguintes atribuições para a construção do Plano Estratégico de Longo Prazo - Maranhão 2050, entre outras:

- I - coordenação das discussões técnicas;
- II - proposição e recomendação de pautas;
- III - elaboração de metodologias, materiais técnicos e demais insumos;
- IV - solicitar junto à Secretaria da Presidência a realização de reuniões.

Art. 10º As Câmaras Técnicas têm atribuição consultiva e mobilizadora, com o objetivo de refletir criticamente sobre os temas propostos, discutir os produtos entregues, articular meios de difusão, a fim de fortalecer a estratégia de desenvolvimento de longo prazo do Maranhão, materializada no Plano Maranhão 2050.

§ 1º A Comissão Maranhão 2050 estabelecerá em seu Regimento Interno o funcionamento das Câmaras Técnicas.

§ 2º As Câmaras Técnicas serão compostas por membros da Comissão Maranhão 2050 e serão estruturadas nas seguintes dimensões de estudo:

- I - Câmara de Desenvolvimento Social;
- II - Câmara de Desenvolvimento Ambiental;
- III - Câmara de Desenvolvimento Econômico;
- IV - Câmara de Desenvolvimento Institucional.

Art. 11º A Secretaria da Presidência será indicada pela Presidência e terá a responsabilidade de organizar os trabalhos da Comissão Maranhão 2050, e ainda, as seguintes atribuições:

- I - assessorar diretamente a Presidência da Comissão Maranhão 2050;
- II - apoiar a Coordenação Executiva;
- III - comunicar e monitorar o Plano de Trabalho e seu cronograma, de acordo com a agenda técnica do projeto;
- IV - registrar as atas das reuniões; V - gerir o trabalho da Comissão Maranhão 2050;
- VI - exercer outras atividades correlatas.

Art. 12º O Secretário de Estado do Planejamento e Orçamento editará as normas complementares necessárias à execução deste Decreto.

CAPÍTULO II

DAS COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES

Art. 13º A Comissão do Plano Estratégico de Longo Prazo Maranhão 2050 tem por finalidade:

- I - validar, deliberar e atuar nas etapas participativas de acordo com o cronograma geral do projeto;
- II - coordenar o processo de elaboração, monitoramento e atualização das ações estratégicas, instrumentos e programas participativos no desenvolvimento da etapa de visão do futuro maranhense;
- III - promover, cooperar e assistir ao portfólio de projetos que será desenvolvido;
- IV - articular e monitorar de forma efetiva a implementação do Plano de Longo Prazo Maranhão 2050;
- V - comparecer às reuniões, elaborar pautas para discussão e participar da plenária para legitimar as ações a serem adotadas; e
- VI - executar outras funções necessárias ao cumprimento de suas funcionalidades, além de outras que lhe forem demandadas.

§ 1º De forma a garantir a vigência do projeto será necessário que a Comissão se comprometa com o engajamento e articulação constante com a sociedade, atuando de forma permanente, com o intuito de dar continuidade ao desenvolvimento outrora planejado e validado nas etapas participativas.

§ 2º No ato de suas funções, a Comissão deverá incentivar a integração do Plano de Longo Prazo com os instrumentos legais de planejamento e outros planos estratégicos, tais como:

- I - Planos Setoriais;
- II - Agendas Regionais;
- III - Agenda Estratégica do Governo;
- IV - Propostas e Diretrizes de Governo;

- V - Plano Plurianual (PPA);
- VI - Lei de diretrizes orçamentários (LDO); e
- VII - Lei Orçamentária Anual (LOA).

Art. 14º À Presidência da Comissão compete:

- I - solicitar agendamento e presidir as reuniões;
- II - elaborar as atas das reuniões, que deverão ser enviadas aos membros da Comissão em meio físico ou digital e assinadas em até 30 (trinta) dias a partir da data da reunião;
- III - sugerir pautas a serem discutidas e disponibilizar o material de debate previamente;
- IV - convocar as reuniões ordinárias e extraordinárias de acordo com a agenda dos demais membros; e
- V - viabilizar os encaminhamentos das decisões tomadas em conjunto nas reuniões.

Art. 15º São atribuições dos membros da Comissão:

- I - comparecer a todas as reuniões;
- II - propor inclusão de pautas;
- III - analisar e propor melhorias nos documentos apresentados;
- IV - sugerir documentos e fontes de informação relevantes para os objetivos do Plano;
- V - manter engajamento e articulação constante com atores da sociedade, em torno da agenda estabelecida no Plano Maranhão 2050;

VI - requisitar informações e subsídios para esclarecimento de possíveis dúvidas para a execução de suas ações; e

VII - informar o não comparecimento com antecedência de 72 horas, apresentando justificativa;

CAPÍTULO III

DAS REUNIÕES E DELIBERAÇÕES

Art. 16º As reuniões de caráter ordinário ocorrerão 04 (quatro) vezes ao ano e serão agendadas por meio eletrônico, ademais, quando necessário, poderão ocorrer reuniões extraordinárias que deverão ser informadas com antecedência mínima de 01 (uma) semana da data marcada.

Art. 17º As reuniões só ocorrerão se houver quantidade mínima obrigatória de 50% (cinquenta por cento) dos órgãos, das instituições e das entidades integrantes da Comissão.

Parágrafo único. Caso a maioria não confirme o comparecimento, a reunião deverá ser remarcada para uma data que apresente a maioria da frequência.

Art. 18º Os titulares da Comissão deverão confirmar presença ou justificar qualquer ausência com antecedência mínima de 03 (três) dias da data marcada para a reunião, além disso, caso ocorra o absenteísmo deverá ser informado ao suplente e a presidência da Comissão Maranhão 2050.

Art. 19º As reuniões ordinárias transcorrerão no seguinte formato:

- I - informações gerais;
- II - apresentação do atual estágio do Plano;
- III - pautas a serem discutidas;
- IV - encaminhamentos; e
- V - análise e votação dos pareceres.

Art. 20º De forma a proporcionar um debate nivelado e o alinhamento entre as pautas será realizado o envio prévio da documentação que será discutida nas reuniões.

CAPÍTULO IV

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 21º O acervo documental, os registros, as atas e multimídias resultantes do trabalho da Comissão serão disseminados por meio virtual.

Art. 22º O presente regimento deverá ser discutido e votado no prazo máximo de 15 (quinze) dias, a contar do envio aos membros da Comissão. Art. 23º O Presidente da Comissão editará as normas complementares necessárias à execução deste regimento.

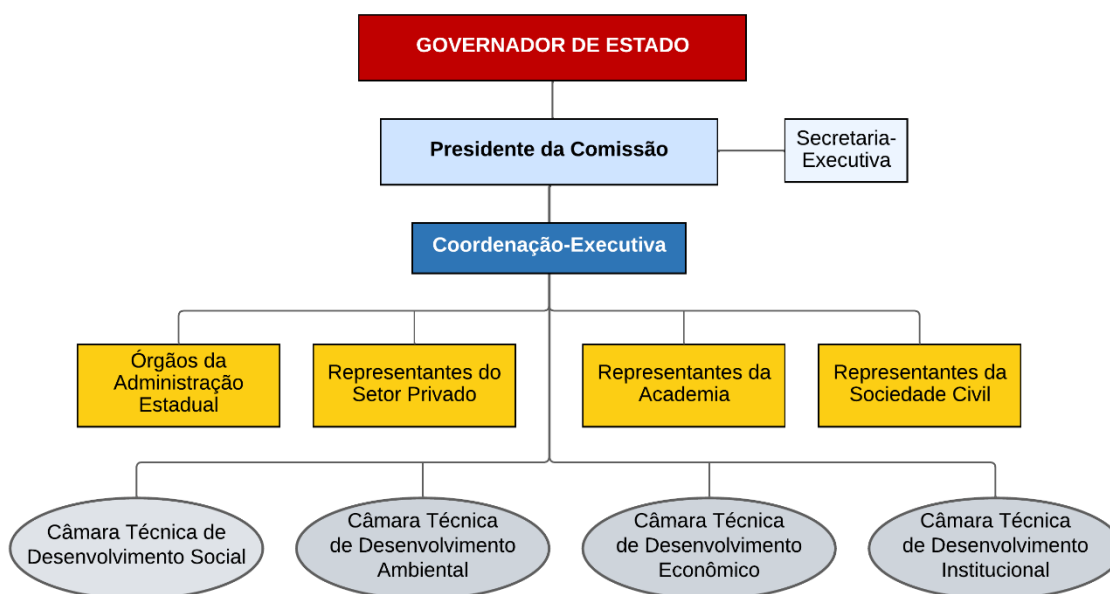
Parágrafo único. Após o pleito, esse regimento deverá ser um documento orientador até o final da implementação do Plano Maranhão 2050.

São Luís, MA, 22 de agosto de 2023

ANEXO I

ORGANOGRAMA DA COMISSÃO MARANHÃO 2050

Figura 19: Estrutura do modelo de organograma da Comissão Maranhão 2050



D. Lista de figuras

Figura 1: Relação entre as perspectivas de observação da governança no setor público

Figura 2: Sistema de Governança em órgãos e entidades da administração pública

Figura 3: Princípios da governança pública

Figura 4: Casos de sucesso de governança e gestão

Figura 5: Áreas-chave do Modelo Australiano de Governança

Figura 6: Processo de gestão de risco

Figura 7: Elementos fundamentais para a implementação efetiva

Figura 8: Identificação dos stakeholders

Figura 9: Níveis de interação da sociedade

Figura 10: Possíveis conflitos de interesse

Figura 11: Principais conceitos no área-chave de Colaboração Efetiva do modelo de governança australiano

Figura 12: Processo metodológico de

modelagem de governança

Figura 13: Nodos Nucleares do Modelo de Governança Compartilhada e suas relações com outros integrantes da RGC

Figura 14: Planejamento estratégico e Visão de Futuro Espírito Santo ES 2025

Figura 15: Modelo livro Plano de Desenvolvimento Espírito Santo ES 2050

Figura 16: Estrutura de governança do Espírito Santo

Figura 17: Detalhamento de premissas do modelo de Governança

Figura 18: Estrutura do modelo de governança Maranhão 2050

Figura 19: Estrutura do modelo de organograma da Comissão Maranhão 2050



MacroPlan