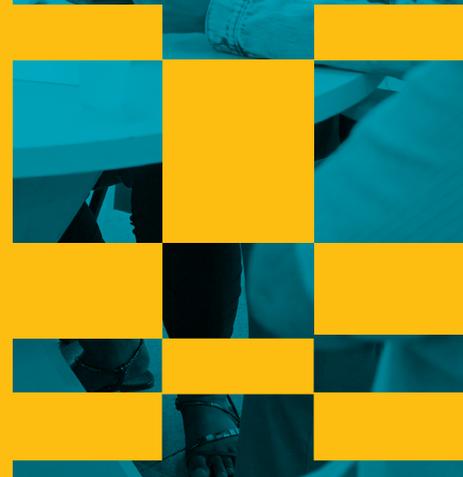
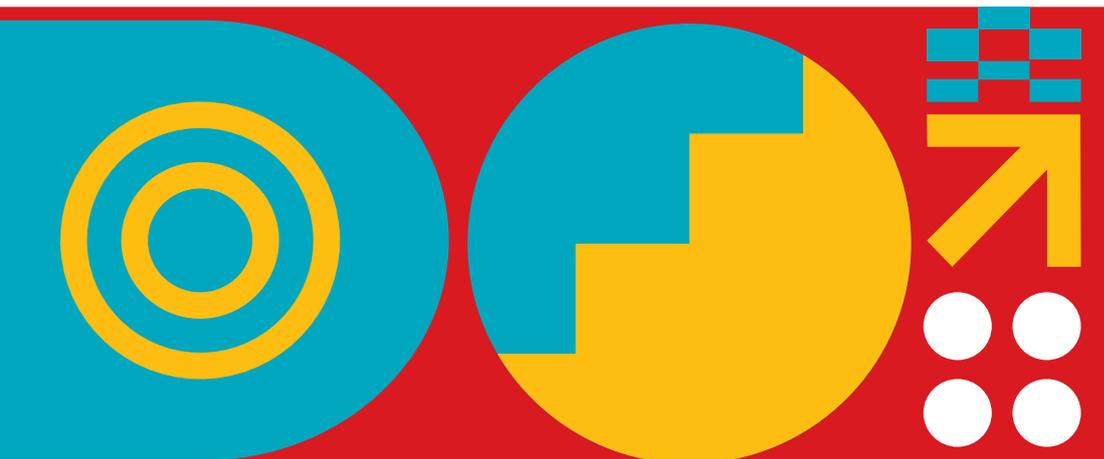




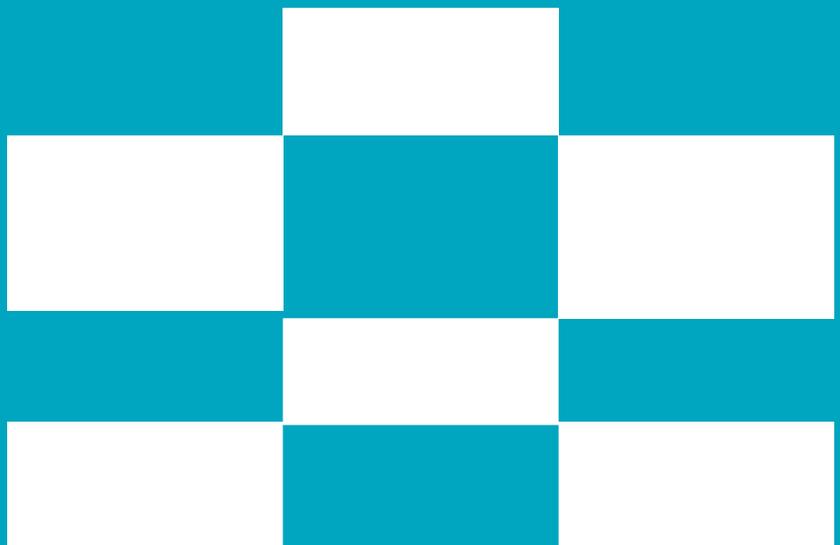
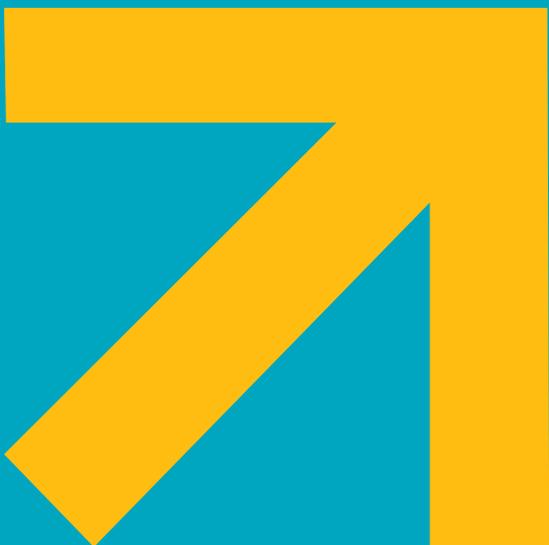
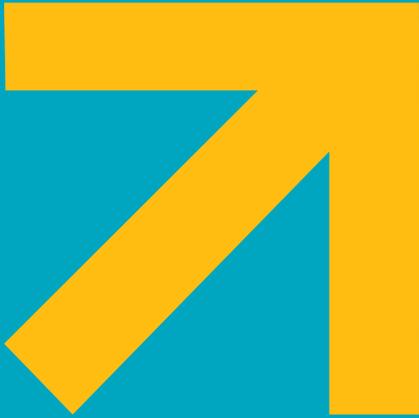
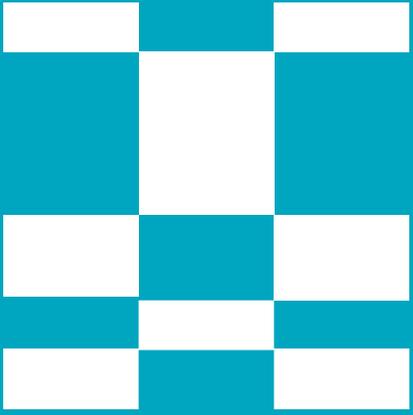
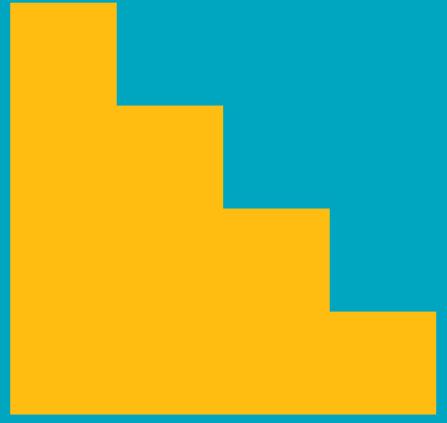
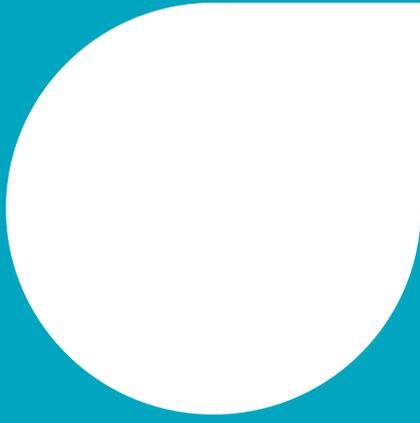
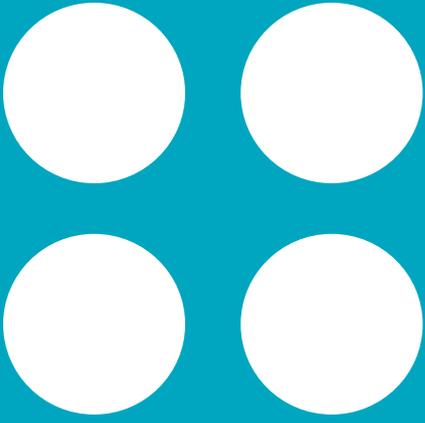
# PLANO ESTRATÉGICO

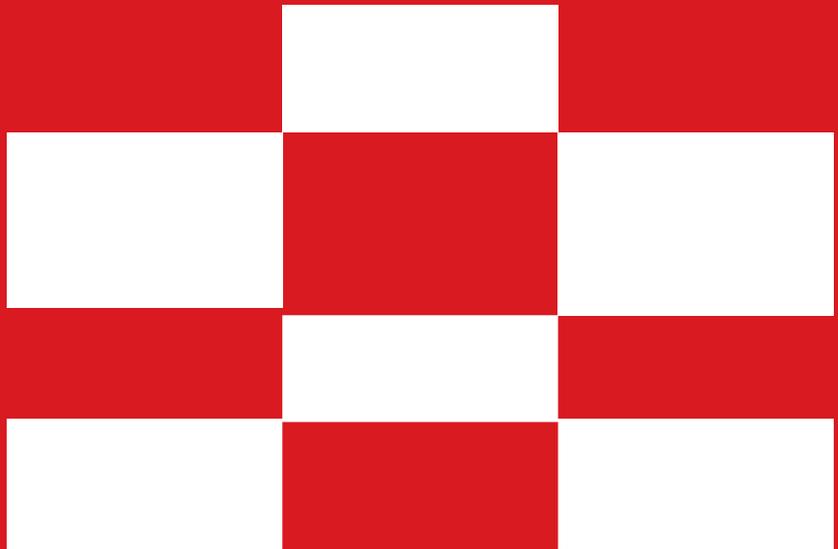
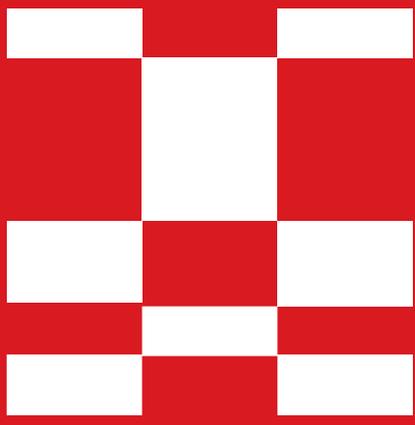
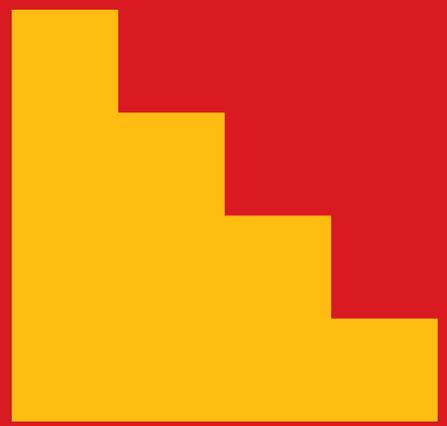
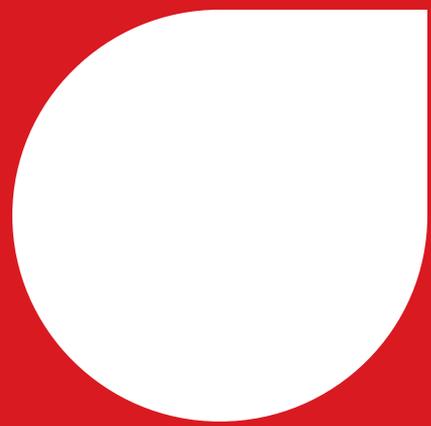
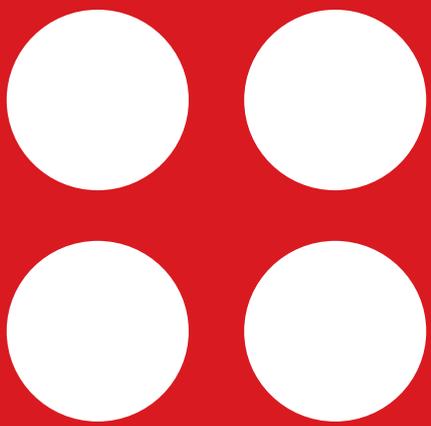
2025-2028



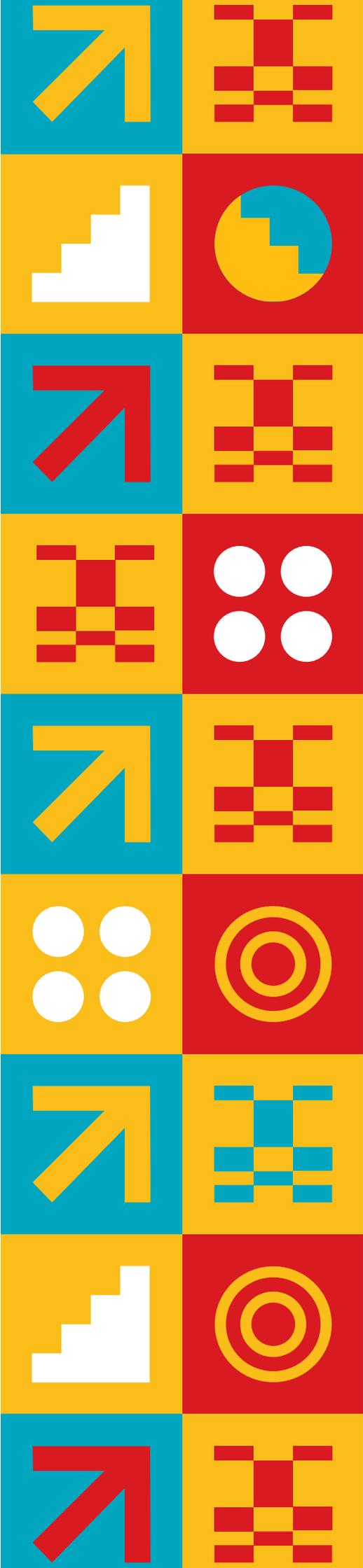
GOVERNO DO  
**MARANHÃO**  
TRABALHANDO PARA TODOS

**SEPLAN**  
Secretaria de Estado  
do Planejamento  
e Orçamento









# PLANO ESTRATÉGICO

2025-2028

**GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO**

**CARLOS ORLEANS BRANDÃO JÚNIOR**

Governador

**SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO – SEPLAN**

**VINÍCIUS CÉSAR FERRO CASTRO**

Secretário de Estado do Planejamento e Orçamento

**ALINE RIBEIRO DUAILIBE BARROS**

Subsecretária de Estado de Planejamento e Orçamento

**SECRETARIA ADJUNTA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS – SAAF**

**AURICÉIA NUNES DO NASCIMENTO**

Secretária Adjunta de Administração e Finanças

**SECRETARIA ADJUNTA DO TESOURO E DÍVIDA - SATED**

**EDUARDO CÁSSIO BECKMAN GOMES**

Secretário Adjunto do Tesouro e Dívida

**SECRETARIA ADJUNTA DE CONTABILIDADE - SAC**

**FABIELE COSTA ALVES**

Secretária Adjunta de Contabilidade

**SECRETARIA ADJUNTA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO - SPLAN**

**ROBERTO SANTOS MATOS**

Secretário Adjunto de Planejamento e Orçamento

**UNIDADE GESTORA E DE APOIO PROGRAMAS ESPECIAIS – UGP**

**DANIELA DOS SANTOS MAIA**

Coordenadora Geral da Unidade Gestora e de Apoio a Programas Especiais

## **EQUIPE RESPONSÁVEL PELO PROJETO**

**LUIZA DA SILVA NAKAMURA**

Coordenadora do Planejamento Estratégico

## **EQUIPE TÉCNICA DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Marília Valporto Fernandes  
Anne Karoline Moraes de Matos  
Natanael do Nascimento Viana Sousa  
Natália Maria Campos Lobo

## **CONTRIBUIÇÕES**

Adriana Mendonça da Silva  
Andressa Campos Miranda  
Gianna Beatriz Cantanhede Rocha de Lima  
Gracieles da Conceição Silva  
Lays Pereira de Sousa  
Renata Martins de Araújo  
Sônia Tereza de França  
Thais Bezerra Dias  
Thiellem Cunha de Sousa Araújo  
Virna Maia Farias e Silva

## **EDITORAÇÃO E REVISÃO**

### **ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO DA SEPLAN**

Ana Lídia Sousa de Oliveira  
Luciano dos Santos Pontes  
Pedro Ítalo da Conceição Cunha  
Remy Santos Cutrim  
Tássia Aguiar de Souza

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Maranhão. Secretaria de Estado do Planejamento e Orçamento.

Plano Estratégico 2025-2028 [recurso eletrônico] / Secretaria de Estado do Planejamento e Orçamento. – São Luís: SEPLAN, 2025.

54 p. ; il. color.  
ISBN 978-65-987067-0-8

- \* Administração Estadual - Planejamento. 2. Plano – Maranhão. 3. Metas e indicadores. 3. Governança. 4. Sustentabilidade ambiental. 5. ODS. I. Título.

CDU 353.2:005.51(812.1)(083.92)

# Apresentação

A construção do Planejamento Estratégico 2025-2028 da Secretaria de Estado do Planejamento e Orçamento (SEPLAN) representa um marco fundamental para a sua organização institucional, pois este documento representa mais do que uma estruturação de metas e indicadores, ele reflete uma visão coletiva, construída com participação ativa dos servidores, gestores e demais partes interessadas, consolidando um planejamento orientado para resultados, eficiência e compromisso com o desenvolvimento organizacional da Secretaria.

Ao longo dos anos, a SEPLAN tornou-se um órgão central na perspectiva orçamentária, financeira e contábil, tendo um papel direcionador para assegurar o funcionamento das demais secretarias do Estado do Maranhão e, no contexto desta significativa responsabilidade institucional, identificou-se a necessidade de construção de um planejamento estratégico integrado, transparente e participativo, com o fim de promover uma governança eficaz que traduza as necessidades da Secretaria em ações concretas e mensuráveis.

O Plano Estratégico 2025-2028 surge como resposta a essas necessidades, consolidando um conjunto de diretrizes estratégicas que orientam o futuro da Secretaria. Para sua construção, utilizamos uma metodologia participativa e estruturada, baseada na análise situacional da SEPLAN, no levantamento de desafios e oportunidades, na identificação das principais demandas dos servidores e na posterior validação das estratégias com a alta gestão.

Através de um Mapa Estratégico, definimos objetivos claros e mensuráveis, agrupados em seis pilares fundamentais: partes interessadas, planejamento, processos, recursos, financeiro e resultados. Essa abordagem permite que a Secretaria mantenha um olhar abrangente sobre sua atuação, garantindo que suas entregas sejam eficientes, sustentáveis e alinhadas às expectativas do Governo do Estado.

Desta forma a expectativa é que o Planejamento Estratégico da SEPLAN não seja um documento estático, mas, sim, um instrumento dinâmico de gestão, uma vez que estabelece metas desafiadoras que impulsionam a inovação e a melhoria contínua, refletindo o compromisso com a modernização dos processos internos, a otimização dos fluxos administrativos, com o escopo de garantir o fortalecimento da responsabilidade fiscal, a integração dos instrumentos de planejamento estaduais, o aprimoramento da qualidade do gasto público, tudo isso alinhado a uma gestão estratégica de pessoas. Esses são alguns dos eixos prioritários que guiarão as ações nos próximos quatro anos da SEPLAN.

Desta forma, a Secretaria, com o engajamento de todos os servidores, tem o desafio de consolidar esses avanços e ampliar sua capacidade de inovação, valendo-se do Plano Estratégico 2025-2028 como uma ferramenta estruturada. Além de estarmos alinhados às melhores práticas de gestão, e, ante toda a construção realizada com o planejamento ao longo dos últimos meses, reafirmo o compromisso da SEPLAN com a qualidade do gasto público, a transparência e a eficiência da gestão.

Juntos, consolidaremos uma SEPLAN mais moderna, sustentável e preparada para os desafios do futuro.

**Vinícius Ferro Castro**  
**Secretário de Estado do Planejamento e Orçamento**

# SUMÁRIO

**Lista de ilustrações** [pág. 8](#)

**Lista de quadros** [pág.9](#)

**Lista de abreviaturas e siglas** [pág.10](#)

**Introdução** [pág.11](#)

**Mapa Estratégico** [pág.12](#)

**Perfil Institucional da SEPLAN** [pág.15](#)

*Base normativa* [pág.16](#)

*Metodologia* [pág.21](#)

**Direcionadores Estratégicos da SEPLAN** [pág.26](#)

**Objetivos Estratégicos da SEPLAN** [pág.30](#)

*Partes Interessadas* [pág.32](#)

*Planejamento* [pág.32](#)

*Processos* [pág.33](#)

*Recursos (pessoas e infraestrutura)* [pág.34](#)

*Financeiro* [pág.34](#)

*Resultados* [pág.35](#)

**Responsabilidade Ambiental, Social e Governança** [pág.36](#)

*Gestão de Risco* [pág.37](#)

*Sustentabilidade Ambiental* [pág.38](#)

*Alinhamento com agendas estratégicas do Maranhão e os ODS* [pág.42](#)

**Indicadores e Metas da SEPLAN** [pág.43](#)

*Partes Interessadas* [pág.45](#)

*Planejamento* [pág.46](#)

*Processos* [pág.46](#)

*Recursos (pessoas e infraestrutura)* [pág.47](#)

*Financeiro* [pág.48](#)

*Resultados* [pág.49](#)

**Conclusão** [pág.50](#)

**Referências Bibliográficas** [pág.52](#)



## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

**Figura 1** – Mapa estratégico da SEPLAN

**Figura 2** – Principais marcos históricos da SEPLAN

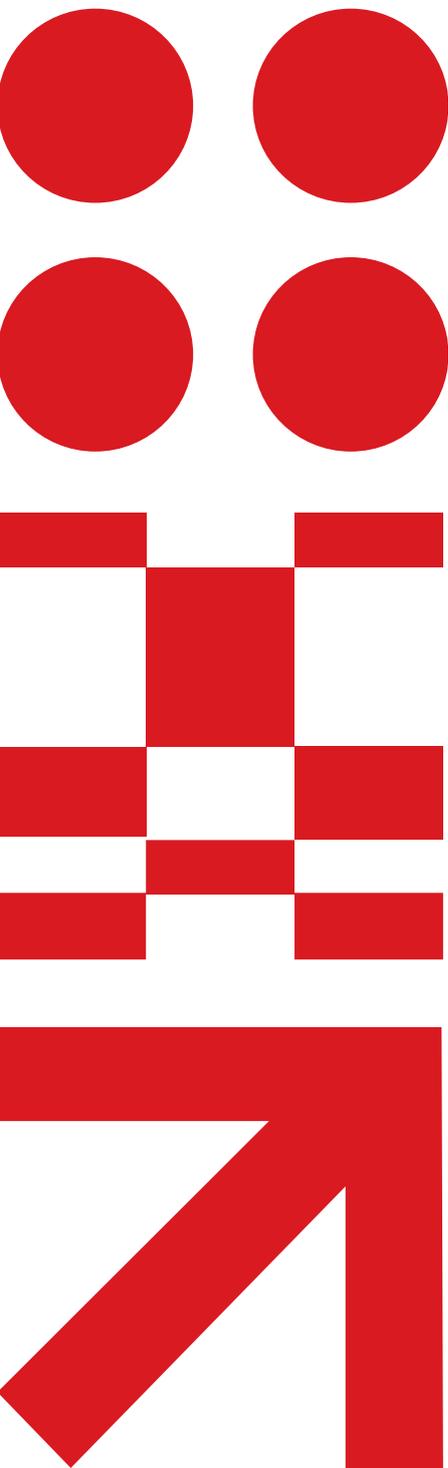
**Figura 3** – Dispersão da construção do Planejamento Estratégico por etapa

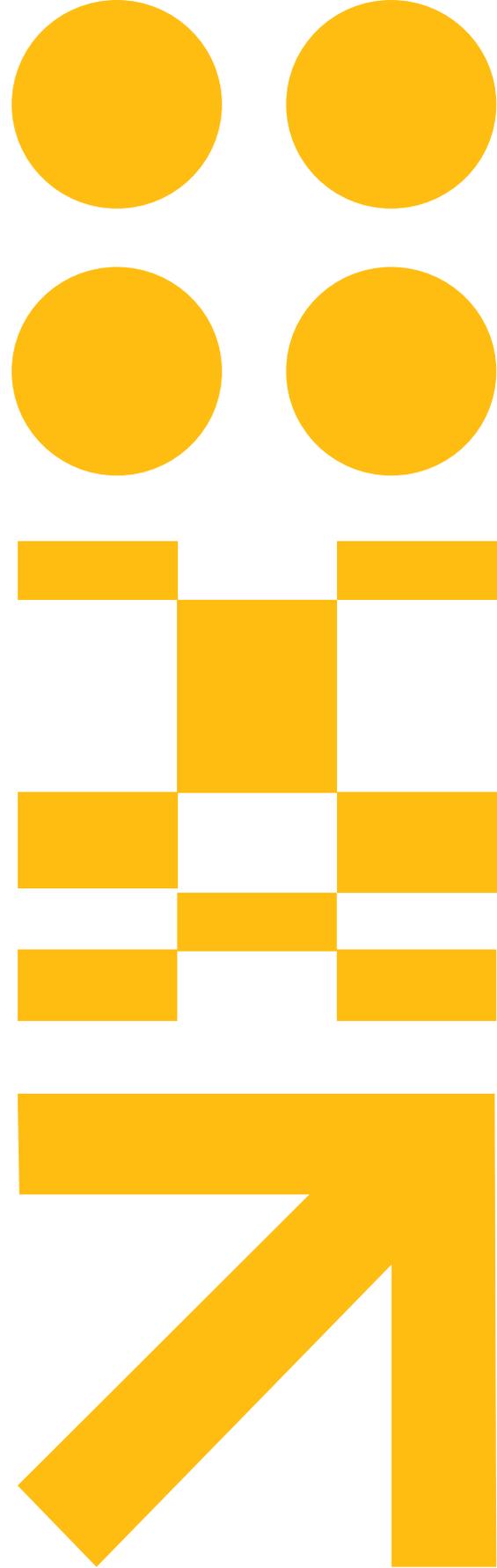
**Figura 4** – Processo de construção do Planejamento Estratégico

**Figura 5** – Visão sistêmica da SEPLAN para sustentabilidade

**Figura 6** – Correlação dos ODS com as ações de sustentabilidade ambiental da SEPLAN

**Figura 7** – Aspectos avaliados do Índice de Iniciativas de Sustentabilidade (IIS)





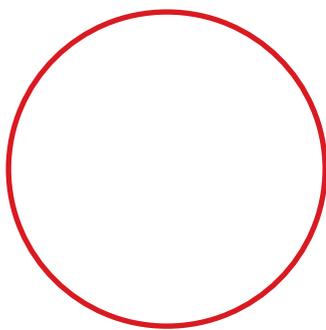
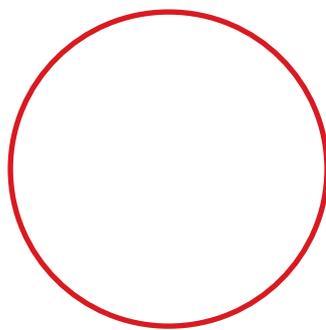
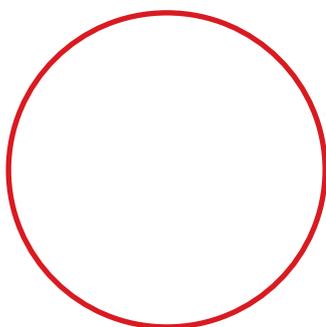
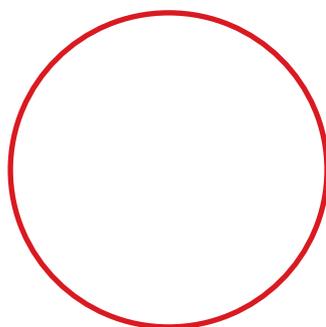
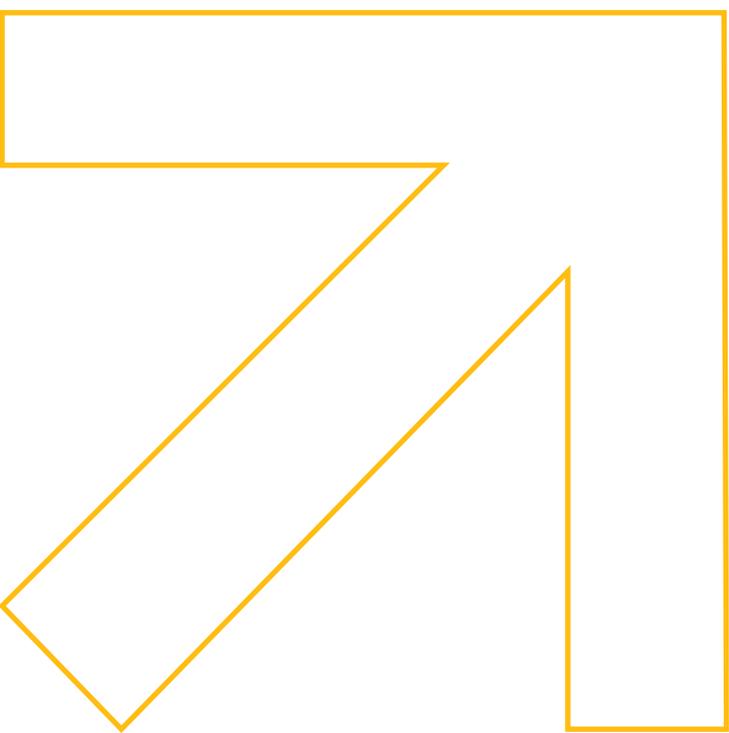
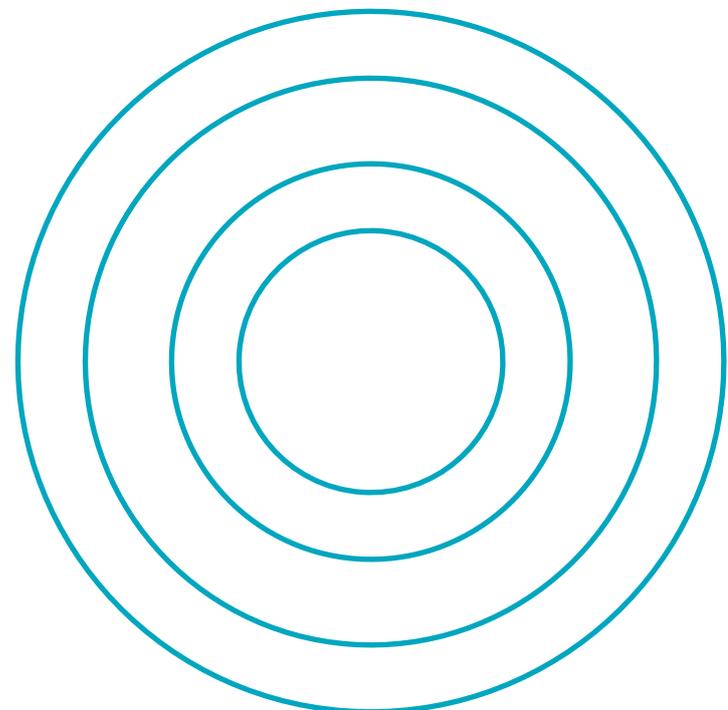
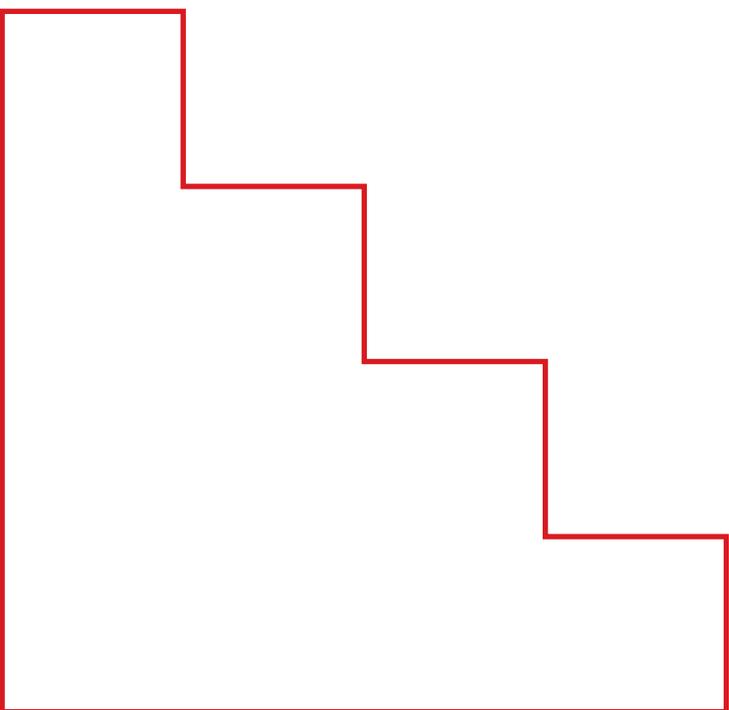
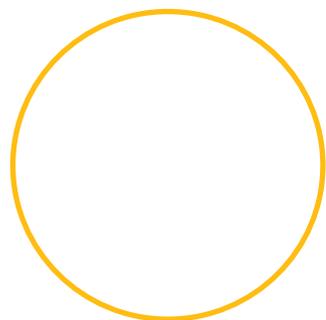
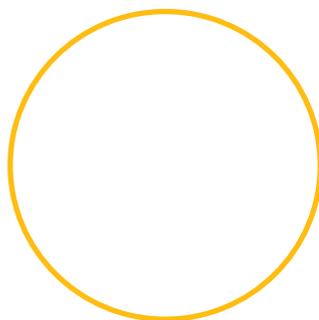
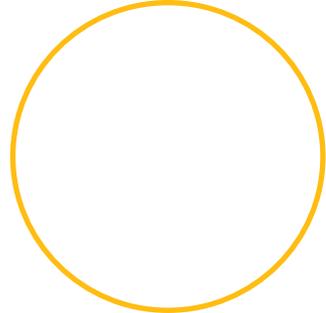
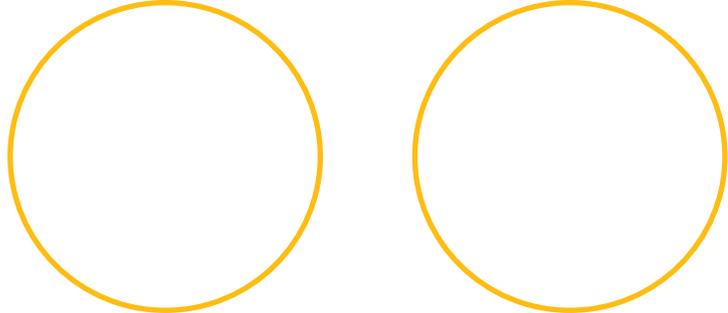
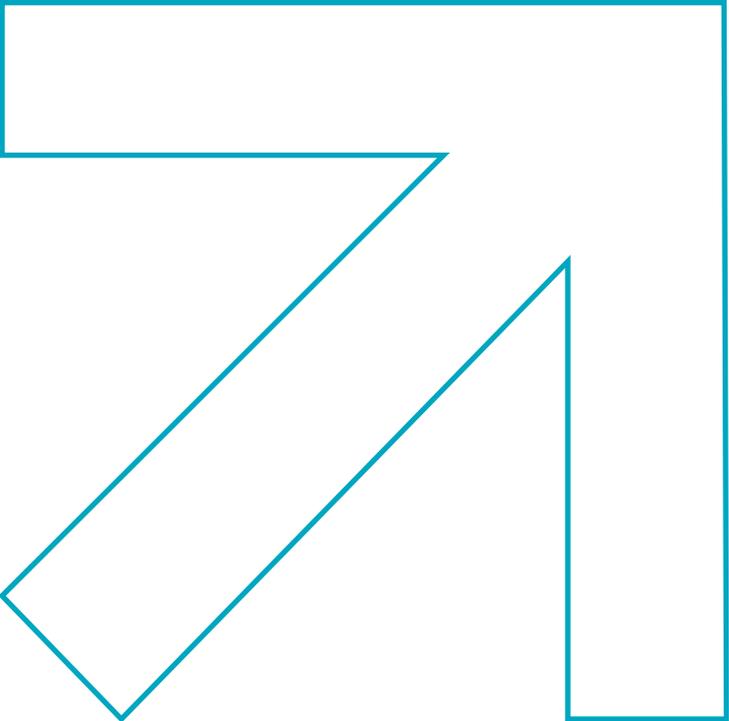
## **LISTA DE QUADROS**

- Quadro 1** – Indicadores Partes Interessadas da SEPLAN
- Quadro 2** – Indicadores Planejamento da SEPLAN
- Quadro 3** – Indicadores Processos da SEPLAN
- Quadro 4** – Indicadores Recursos (pessoas e infraestrutura) da SEPLAN
- Quadro 5** – Indicadores Financeiro da SEPLAN
- Quadro 6** – Indicadores Resultados da SEPLAN

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|                 |   |
|-----------------|---|
| <b>ABNT</b>     | Associação Brasileira de Normas Técnicas                                |
| <b>ACT</b>      | Acordo de Cooperação Técnica  |
| <b>ASPLAN</b>   | Assessoria de Planejamento e Ações Estratégicas                         |
| <b>BI</b>       | Business Intelligence   |
| <b>BSC</b>      | Balanced Scorecard  |
| <b>CAPAG</b>    | Capacidade de Pagamento   |
| <b>CAUC</b>     | Sistema de Informações sobre Requisitos Fiscais                         |
| <b>CRFB/88</b>  | Constituição da República Federativa do Brasil                          |
| <b>EPE</b>      | Efetividade do Planejamento Estratégico                                 |
| <b>GRI</b>      | Global Reporting Initiative   |
| <b>IEO</b>      | Índice de Eficiência Operacional  |
| <b>IIS</b>      | Índice de Iniciativas de Sustentabilidade                               |
| <b>IMA</b>      | Índice de Efetividade da Carteira de Projetos do Plano Maranhão 2050    |
| <b>IPG</b>      | Índice de Profissionalização da Gestão Pública                          |
| <b>IPP</b>      | Índice de Padronização de Processos Prioritários                        |
| <b>ISO</b>      | International Organization for Standardization                          |
| <b>IVRTE</b>    | Índice de Valorização dos Recursos do Tesouro do Estado                 |
| <b>LDO</b>      | Lei de Diretrizes Orçamentárias   |
| <b>LOA</b>      | Lei Orçamentária Anual  |
| <b>LRF</b>      | Lei de Responsabilidade Fiscal  |
| <b>MTO</b>      | Manual Técnico Orçamentário   |
| <b>ODS</b>      | Objetivos de Desenvolvimento Sustentável                                |
| <b>PEC</b>      | Percentagem de Execução do Plano Estratégico de Comunicação             |
| <b>PEG</b>      | Plano Estratégico de Governo  |
| <b>PGRS</b>     | Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos                              |
| <b>PO</b>       | Percentagem de Ocorrências  |
| <b>PPA</b>      | Plano Plurianual  |
| <b>PRFUG</b>    | Pendência de Regularidade Fiscal das Unidades Gestoras                  |
| <b>RFB</b>      | Receita Federal do Brasil   |
| <b>SAAF</b>     | Secretaria Adjunta de Administração e Finanças                          |
| <b>SAC</b>      | Secretaria Adjunta de Contabilidade                                     |
| <b>SATED</b>    | Secretaria adjunta do tesouro e Dívida                                  |
| <b>SEMA</b>     | Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Naturais               |
| <b>SEPLAN</b>   | Secretaria de Estado do Planejamento e Orçamento                        |
| <b>SICONFI</b>  | Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro  |
| <b>SIGEF-MA</b> | Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal do Estado do Maranhão |
| <b>SPLAN</b>    | Secretaria Adjunta de Planejamento e Orçamento                          |
| <b>STN</b>      | Secretaria do Tesouro Nacional  |
| <b>SWOT</b>     | Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats                           |
| <b>TCE</b>      | Tribunal de Contas do Estado  |
| <b>UGP</b>      | Unidade Gestora de Programas Especiais                                  |







## Introdução

O processo de construção do Planejamento Estratégico da Secretaria de Estado do Planejamento e Orçamento se concretiza com a entrega de três documentos complementares, que correspondem aos produtos de cada etapa do planejamento.

Este constitui o primeiro documento: o **Plano Estratégico 2025-2028**, que responde à questão “aonde queremos chegar?”. O Plano apresenta os direcionadores estratégicos da Secretaria, definindo sua Missão, Visão, Valores e Valor Público, Objetivos Estratégicos e estabelece indicadores e metas para o período.

O segundo documento lida com a questão “onde estamos?”. Este apresenta o **Diagnóstico Institucional da SEPLAN**, construído a partir do levantamento de informações, análise de documentação de fontes secundárias, realização de entrevistas semiestruturadas com gestores e oficinas de Matriz SWOT em todas as áreas.

Já o terceiro documento corresponde ao **Plano de Monitoramento e Avaliação**, em resposta à questão “como chegaremos lá?”. Esta publicação normatiza a estratégia de acompanhamento da implementação do Plano Estratégico e dos planos de ação pactuados com cada área da Secretaria, através da identificação de causa raiz e da definição de subações, prazos, custos e responsabilização dos atores relacionados a cada indicador estratégico e meta estabelecida.

Este Plano Estratégico representa a síntese das atribuições e escolhas da SEPLAN, indicando sua forma de atuação, prioridades estratégicas e principais entregas, tanto para a gestão pública mais efetiva do Governo do Estado, quanto para a população maranhense como um todo. Como tal, deverá ser base norteadora dos projetos e ações estratégicas, táticas e operacionais que serão realizados pela Secretaria ao longo do período de 2025-2028.





## Mapa Estratégico

O resultado de todo o processo de construção do Planejamento Estratégico é sintetizado, de forma simplificada, no Mapa Estratégico da SEPLAN, apresentado a seguir.

O Mapa Estratégico configura uma representação visual da estratégia, identifica e prioriza os principais pilares de atuação da Secretaria e seus objetivos estratégicos e fornece uma visão sistêmica das diretrizes que guiarão as ações dos próximos anos (Martins, H. F., & Marini, C., 2010).

Dessa forma, permite comunicar a razão de ser do órgão e sua estratégia de forma clara para o público interno, promovendo o clima organizacional e a atuação coordenada; e externo, como mecanismo de transparência e *accountability*.



# MAPA ESTRATÉGICO

PLANO ESTRATÉGICO 2025-2028



## MISSÃO

Coordenar a gestão eficiente do planejamento e das finanças públicas, visando a qualidade do gasto e o aprimoramento das entregas de políticas públicas à população maranhense.

## VISÃO

Ser referência nacional em gestão eficiente do planejamento, orçamento, monitoramento, avaliação, contabilidade e finanças públicas estaduais até 2025.

## VALOR PÚBLICO

1. Planos estratégicos e diretrizes de governo (planos de médio e longo prazo) PPA, LDO, LOA, Maranhão 2050;
2. Prestação de contas;
3. Fomento à participação popular;
4. Monitoramento e avaliação de políticas públicas;
5. Instruções normativas que norteiam o planejamento, orçamento, contabilidade e finanças públicas.

## PRINCÍPIOS E VALORES

Ética, Transparência, Gestão por Resultados, Qualidade do Gasto Público, Responsabilidade Pública

## DIRETRIZES

**1** Sustentabilidade Financeira e ações de sustentabilidade socioambiental;

**2** Governança Efetiva, Conectada e Inovadora Foco em resultados através de processos eficientes e equipes engajadas. Definição de atribuições e reestruturação da instituição;

**3** Valorização de Pessoas Desenvolvimento pessoal e Profissional dos servidores;

**4** Modernização da Gestão Pública Fortalecer o uso da tecnologia e a Inovação para automatização e otimização de processos de trabalho.

## PILARES



**1.** Partes interessadas;



**2.** Planejamento;



**3.** Processos Internos;



**4.** Recursos (pessoas e infraestrutura);



**5.** Financeiro;



**6.** Resultados.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

**1.1.** Aperfeiçoar o sistema de controle interno e externo, garantir a participação popular e promover a transparência fiscal;

**2.1** Consolidar uma cultura de planejamento que integre os instrumentos de planejamento estaduais e aperfeiçoar a gestão orçamentária de forma a garantir a alocação estratégica de recursos e a qualidade do gasto público;

**3.1** Promover a modernização da Gestão através da padronização e otimização dos fluxos processuais internos da Secretaria;

**4.1** Promover a Gestão Estratégica de Pessoas e a capacidade de inovação e utilização de recursos digitais, valorizando e qualificando os quadros e infraestrutura da SEPLAN;

**5.1** Fortalecer a responsabilidade fiscal, atraindo mais recursos para o Estado e assegurando a capacidade de investimento para garantir o equilíbrio das contas públicas;

**6.1** Maximizar os resultados organizacionais da Secretaria



Perfil

**Institucional**



## Perfil Institucional da SEPLAN

A Secretaria de Estado do Planejamento e Orçamento (SEPLAN) é um órgão da administração direta do Governo do Estado do Maranhão e está inserida no Núcleo Institucional Estratégico de Gestão Instrumental e Desenvolvimento Institucional, conforme a estrutura organizacional definida pela Lei n.º 10.213/2015.

A SEPLAN é responsável pela elaboração, acompanhamento e controle da programação orçamentária dos órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta, bem como pela gestão do Tesouro Estadual, supervisão da dívida pública e serviços de contabilidade. Além disso, desempenha um papel essencial na formulação e implementação de políticas públicas, no apoio a estudos e pesquisas socioeconômicas e geográficas de interesse para o planejamento governamental, e na captação de recursos e parcerias estratégicas. Também atua na manutenção de sistemas corporativos informatizados relacionados à sua área de competência, assegurando maior eficiência na execução orçamentária e financeira da Administração Pública estadual.

Assim, destaca-se que o planejamento governamental no Estado do Maranhão é coordenado pela SEPLAN, em articulação

com as demais Secretarias responsáveis pela formulação de políticas públicas setoriais. Esse processo ocorre de forma integrada e participativa, garantindo que a sociedade civil contribua ativamente para a definição das prioridades governamentais (MTO, 2024).

Nesse contexto, as audiências públicas coordenadas pela SEPLAN desempenham um papel fundamental na construção dos principais instrumentos de planejamento orçamentário: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Esses instrumentos são essenciais para assegurar a transparência na gestão fiscal, fortalecer o controle social sobre os gastos públicos e promover o desenvolvimento equilibrado do Estado (MTO, 2024).

Assim, a SEPLAN desempenha um papel estratégico, assegurando que o orçamento do Estado seja conduzido de forma técnica e alinhada às diretrizes do governo, garantindo que os recursos públicos sejam alocados de maneira eficiente e que as políticas implementadas resultem em impactos positivos para a sociedade, conforme os anseios expostos pela própria população. A atuação da SEPLAN permite não apenas a estruturação do orçamento



estadual, mas também o monitoramento das políticas públicas, contribuindo para um modelo de gestão mais moderno, transparente e comprometido com o desenvolvimento sustentável do Maranhão.

### **Base normativa**

Ao longo dos anos, a SEPLAN passou por diversas transformações institucionais e administrativas, refletindo a evolução da gestão pública no Governo do Estado do Maranhão. Desde sua criação, a SEPLAN desempenhou um papel estratégico na formulação e execução das políticas de planejamento e orçamento, além de assumir, ao longo do tempo, novas atribuições que, posteriormente, foram modificadas ou transferidas em razão das sucessivas reestruturações organizacionais no governo estadual. A seguir, apresenta-se uma linha do tempo resumida, com destaque apenas para alguns dos principais marcos históricos da SEPLAN, conforme ilustrado na figura 2:



# LINHA HISTÓRICA: MARCO REGULATÓRIO DA SEPLAN

Figura 2 - Principais marcos históricos da SEPLAN

**1966**

**LEI N.º 2.669/1966**

Criação da Superintendência do Desenvolvimento do Maranhão (SUDEMA), autarquia que tinha por objetivo planejar, coordenar e controlar a política do desenvolvimento econômico e social do Maranhão.

**1972**

**LEI N.º 3.254/1972**

Criação do Sistema Estadual de Planejamento, com a Superintendência do Desenvolvimento do Maranhão (SUDEMA) transformando-se em Secretaria de Planejamento, órgão central do sistema. desenvolvimento econômico e social do Maranhão.

**1979**

**LEI N.º 4.017/1979**

O sistema passa a se chamar Sistema Estadual de Coordenação e Planejamento. A Secretaria de Planejamento passa a denominar-se Secretaria de Coordenação e Planejamento.

**1991**

**LEI N.º 5.090/1991 E  
DECRETO N.º 11.795/1991**

Extinção da Secretaria de Coordenação e Planejamento, tendo suas funções transferidas para a Secretaria de Estado da Economia e, ainda, a criação da Secretaria Extraordinária de Coordenação e Desenvolvimento.

**1993**

**LEI N.º 5.633/1993**

A Secretaria Extraordinária de Coordenação e Desenvolvimento é transformada na Secretaria de Estado de Planejamento, Coordenação, Ciência e Tecnologia (SEPLANTEC).

**1995**

**LEI N.º 6.272/1995 E LEI  
N.º 14.429/1995**

A SEPLANTEC é renomeada para Secretaria de Estado do Planejamento (SEPLAN) e passa a integrar o grupo das Secretarias Sistêmicas.

**1998**

**LEI 7.356/1998**

Extinção da SEPLAN e criação da Gerência de Planejamento e Desenvolvimento Econômico (GEPLAN), absorvendo atribuições da SEPLAN e de outras secretarias.

**2004**

**LEI N.º 8.153/2004**

Em 2004, tem-se uma nova reestruturação do Poder Executivo, quando o órgão volta a se chamar Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPLAN).

**2006**

**LEI N.º 8.559/2006**

A Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão passa a se chamar Secretaria de Estado do Planejamento e Orçamento.

**2012**

**LEI N.º 9.633/2012**

Em, 2011, a Secretaria passou a denominar-se Secretaria de Estado Planejamento, Orçamento e Gestão. No entanto, em 2012, retomou a nomenclatura Secretaria de Estado do Planejamento e Orçamento.

**2015**

**LEI N.º 10.213/2015**

Fica estabelecida a atual estrutura da Administração Pública, mantendo-se a SEPLAN como órgão responsável pelo monitoramento do orçamento público.

**2022**

**DECRETO N.º 37.576/2022**

Implementa-se a atual configuração da estrutura organizacional da SEPLAN.



Considerando o histórico normativo anteriormente exposto, depreende-se que as últimas reestruturações pelas quais a SEPLAN passou alinham-se aos ditames estabelecidos na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB/88), uma vez que esta “reforçou a concepção que associa planejamento e orçamento como elos de um mesmo sistema, ao tornar obrigatória a elaboração de planos plurianuais abrangendo as despesas de capital e demais programas de duração continuada” (GIACOMONI, 2010, p. 53).

Ademais, ainda na perspectiva do desenvolvimento das atividades da SEPLAN ligadas ao planejamento e orçamento, também tem influência da CRFB/88 a vinculação entre orçamentos públicos e planos governamentais, na qual estabeleceu-se uma concatenação lógica em que a lei orçamentária estaria subordinada ao PPA e à LDO. Na linguagem constitucional, a LDO deve ser compatível com o PPA e orientar a elaboração dos orçamentos anuais (SALTO e PELLEGRINI, 2020).

Já adentrando as atividades relacionadas à execução das despesas públicas, que é quando “as decisões e as escolhas expressas na lei orçamentária assumem natureza financeira na forma de fluxos de recursos que entram e saem do Tesouro” (GIACOMONI, 2010, p. 295), pontua-se que a atuação da SEPLAN tem sido em um alinhamento de observar, principalmente, a Lei Complementar nº 101/2020, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que estabelece a necessidade de equilíbrio numérico entre receitas e despesas, para afastar o déficit ou superávit, o que representa o princípio do equilíbrio orçamentário (PISCITELLI, 2011).

E para realizar a gestão da execução orçamentária e financeira, a SEPLAN e os demais órgãos setoriais gerenciam o planejamento, orçamento, financeiro e contabilidade por meio do Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal do Estado do Maranhão (SIGEF-MA), implementando no ano de 2019 (MTO, 2024).

Para assegurar a execução dessas atividades, atualmente, a SEPLAN conta com um quadro composto de 264 servidores efetivos, comissionados, trainees e estagiários e, durante a construção do Planejamento Estratégico, foi realizada a aplicação de uma pesquisa remota, na qual, 124 (cento e vinte e quatro) colaboradores responderam a um formulário do *Google Forms*, desenvolvido a partir de um modelo do Guia Metodológico do Planejamento Estratégico do Ministério da Cidadania (2020).

A aplicação deste formulário teve como objetivo obter insumos para as Oficinas de Direcionadores Estratégicos e gerou dados para elaboração de painel de *Business Intelligence* – BI com o retrato do perfil dos servidores da Secretaria.

Dentre as informações obtidas, destaca-se que em relação ao vínculo de trabalho, 82,26% dos servidores ocupam cargos comissionados e somente 12,9% do quadro é composto de efetivos. Já em relação ao tempo de trabalho, 33% dos colaboradores estão na SEPLAN até dois anos, 20,96% estão entre dois a seis anos e 33,87% estão a mais de dez anos na Secretaria. Em relação ao perfil de gênero, predomina o feminino no percentual de 56,45% e 43,54% do masculino.





## Fraquezas

Falta de transparência nos  
pagos despendidos

Nivelamento salarial na  
mesma função

Equipamentos  
obsoletos

Quadro de servidores  
atípicos

Permissividade da SAC  
em não pagar as UGs em  
em contábil

*Infraestrutura  
obsoleta  
para algumas  
atividades*

*Infraestrutura de TI*

*Qualificação de servidores  
em sua área funcional*

SAC

## Ameaças

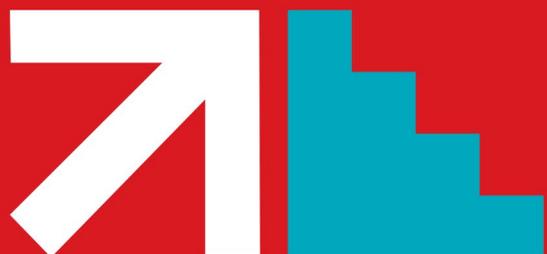
Falta de interação  
com os usuários

Falta de qualificação  
técnica de algumas UGs

*Formas  
de organização*

*Atividade de  
algumas UGs  
depende  
de outras*

**Metodologia**



## Metodologia

O processo de construção do Planejamento Estratégico da SEPLAN para 2025-2028 iniciou-se em setembro de 2024 e contou com mais de 55 encontros dedicados à sua discussão e elaboração conjunta. Realizado por servidores da casa, com recursos próprios e sem o apoio ou contratação de Consultoria Externa, este resultado é fruto de esforço coletivo de todos os colaboradores da Secretaria e patrocínio da alta gestão do órgão.

A Assessoria de Gestão Estratégica (ASGES) da SEPLAN concentra, entre suas atribuições, a coordenação do Planejamento Estratégico da Secretaria, do seu processo de concepção metodológica e implementação à articulação institucional

para garantia da efetividade do monitoramento e avaliação. Coube, portanto, a esta Assessoria, desenvolver a metodologia de trabalho e seu cronograma de execução.

Inicialmente, realizou-se amplo levantamento de experiências de Planejamento Estratégico de outras secretarias de Estado do Planejamento e Orçamento identificando aquelas com estruturas organizacionais mais próximas à da SEPLAN-MA, e buscando inspiração em suas propostas metodológicas. Ainda neste processo de benchmarking, foi estabelecida parceria estratégica com a Gerência de Planejamento e Governança da Empresa Maranhense de Serviços Hospitalares (EMSERH), para compartilhamento de sua





experiência já consolidada de construção de um Planejamento Estratégico efetivo, centrado na estruturação de dados para tomada de decisões e na resolutividade.

A partir dessa **primeira etapa** de preparação, pesquisa e benchmarking, a coordenação do Planejamento Estratégico na SEPLAN optou pelo desenvolvimento de uma metodologia própria, que agrega elementos de uma série de modelos e ferramentas de gestão ágil e focada em resultados reconhecidos, inspirada em experiências exitosas de planejamentos participativos estruturados a partir de uma perspectiva bottom-up (partindo de cada área para construção do diagnóstico e direcionadores gerais).

A **segunda etapa** consistiu na construção de amplo Diagnóstico Institucional, visando traçar um panorama da situação atual da Secretaria. Primeiramente, foi levantada documentação relevante, como relatórios diagnósticos anteriores. Ainda, a partir da realização de entrevistas semiestruturadas com gestores de todas as áreas da Secretaria, foi feito um trabalho de compreensão da estrutura organizacional do órgão na prática e de expectativas com relação ao Planejamento.

A seguir, foram realizadas oficinas de Diagnóstico Institucional com a participação das equipes técnicas de cada Secretaria Adjunta, Unidade Gestora, Gabinete e

Assessorias, garantindo a maior participação possível e representatividade de cada superintendência e supervisão no processo. Utilizando-se de dinâmicas de integração, brainstorming e da metodologia do café mundial, foram elaboradas Matriz SWOT, identificando nos aspectos internos as forças e fraquezas de cada área e, nos aspectos externos, as oportunidades e ameaças.

Partindo-se desse diagnóstico, foram realizadas reuniões de validação da Matriz SWOT com a participação dos gestores de cada área e da alta gestão. Nestas reuniões, tendo como referência a Matriz SWOT elaborada pelas áreas técnicas, os gestores trabalharam para priorizar as questões consideradas estruturantes e estratégicas, em um esforço de sintetizar a análise e reflexão das lideranças sobre as questões levantadas.

Paralelamente, foram realizadas pesquisa online de Diagnóstico Institucional e coleta de insumos sobre a percepção dos servidores quanto à atuação da Secretaria, sua imagem pública e visão de futuro. Esta pesquisa permitiu identificar, junto ao quadro de servidores da SEPLAN, a avaliação que estes fazem do desempenho e da atuação da instituição em diversas dimensões e aferir suas expectativas e anseios quanto à atuação futura. A partir dos dados coletados e de sua análise, foi elaborado painel de BI (Business Intelli-





gence) que sintetiza seus resultados e permite filtragem para compreensão das particularidades a partir do tipo de vínculo de cada servidor, seu tempo de casa ou área de atuação.

Na **terceira etapa** do Planejamento Estratégico da SEPLAN, foi realizada mais uma rodada de oficinas participativas para cada área da Secretaria, desta vez, com a presença de gestores e equipes técnicas. Nesta rodada, foram introduzidos os conceitos de **Missão, Visão, Valores e Valor Público**, e consolidado o entendimento através de gamificação. Em processo colaborativo e democrático, cada área construiu os enunciados de seus direcionadores estratégicos.

Cabe, aqui, destacar a opção metodológica de incorporar o conceito de Valor Público aos direcionadores estratégicos elaborados. O Valor Público, apesar de constituir aspecto mais desafiador durante a realização das oficinas, garantiu que as discussões e o foco na concepção dos demais direcionadores tivesse sempre a geração de valor para a sociedade maranhense e a entrega de produtos finais em mente.

Em conclusão a esta etapa, foi realizado Workshop de Validação da Matriz SWOT e definição dos direcionadores Estratégicos da SEPLAN, desta vez, reunindo alta gestão, gestores, pontos focais, lideranças e

participantes ativos do Planejamento de todas as áreas na Marandu - Agência de Inovação e Empreendedorismo da UEMA. Na ocasião, foram debatidos e validados em processo de *brainstorming* participativo e estrutura em dinâmicas colaborativas, a Matriz SWOT e Missão, Visão, Valores e Valor Público da Secretaria como um todo.

A organização e dinâmica das oficinas até aqui se baseou nos princípios de facilitação de processos conversacionais, dinâmicas de grupo e propostas de questionários compartilhadas no Guia Metodológico do Planejamento Estratégico Participativo do Ministério da Cidadania (2020).

Destaca-se que, concomitante à realização das etapas acima mencionadas, foi feito ainda o trabalho de mapeamento de demandas de parceiros e *stakeholders* relevantes, com destaque para o Banco Interamericano de Desenvolvimento, em sua Metodologia de Avaliação da Gestão Fiscal: MD-GEFIS e de Identificação de Riscos Externos relevantes para a atuação da Secretaria.

Já a **quarta etapa** do Planejamento Estratégico partiu para a construção de Objetivos Estratégicos e proposição de Indicadores de Performance para acompanhamento dos avanços em relação aos objetivos e monitoramento do avanço



e efetividade da estratégia. Esta etapa exigiu envolvimento mais profundo e capacitação continuada dos servidores. Para tanto, foram indicados pontos focais responsáveis por representar cada área da Secretaria no processo e para atuar como articuladores e multiplicadores dos conhecimentos em suas respectivas áreas de atuação.

A figura abaixo indica as etapas do Planejamento referentes à sua abrangência, indicando a necessidade de restrição da quantidade de participantes envolvidos conforme se avança cada vez mais na concentração das etapas. Foram realizados dois workshops para

capacitação dos pontos focais para desenvolvimento de estratégias, com apresentação do Mapa Estratégico e prática para elaboração de indicadores de performance relevantes e metas SMART. A partir do conhecimento mais aprofundado da atuação de sua área técnica, foram propostos objetivos estratégicos.

Nesta Etapa, a coordenação do Planejamento Estratégico atuou na definição dos Pilares Estratégicos para a SEPLAN, a partir da adaptação da Metodologia do *Balanced Scorecard*. O BSC permite uma explicitação sistemática da estratégia da organização e busca fazer um balanceamento em diversas perspectivas de atuação (Martins,

Figura 3 - Dispersão da Construção do Planejamento Estratégico por Etapa



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).



H. F., & Marini, C., 2010). Buscando uma composição de pilares que não se restringisse apenas as quatro perspectivas propostas no BSC original, mas que se adaptasse às necessidades da Administração Pública e às particularidades da atuação da SEPLAN, foram definidos seis pilares de atuação, dentro dos quais se distribuem os Objetivos Estratégicos. Estes são: Partes Interessadas, Planejamento, Processos, Recursos (que englobam Recursos Humanos e de Infraestrutura), Financeiro e um pilar de Resultados. Estes foram escolhidos por constituírem perspectivas em que o desempenho é variável determinante na garantia da efetividade da estratégia.

Como produtos desta etapa, a partir de diálogo constante com os pontos focais e servidores das áreas técnicas, foram elaborados o Mapa Estratégico da SEPLAN, englobando os direcionadores estratégicos, diretrizes e objetivos estratégicos definidos por pilar, assim como proposta de quadro de indicadores de performance relevantes para cada objetivo.

Na **quinta e última etapa**, partiu-se para a elaboração de Planos de Ação, visando traçar, na prática, como a Secretaria pretende alcançar os objetivos estabelecidos. Para tanto, foi realizada Oficina de Apresentação da Metodologia dos 5 Porquês para identificação da causa raiz dos desafios enfrentados, e da metodologia 5W2H para identificação dos responsáveis, porque, onde, como, quando e quais os custos envolvidos nas ações de cada projeto. Essa etapa exigiu o acompanhamento e apoio contínuo às áreas, assim como apresentação e validação dos planos e metas estratégicas propostas junto a alta gestão do órgão.

Em resumo, as oficinas contaram com a participação de 156 servidores, entre efetivos, servidores com cargo em comissão,

trainees, estagiários, cedidos e colaboradores terceirizados, envolvendo equipes técnicas e gestores de todas as secretarias adjuntas, coordenações, gabinete e assessorias. O que corresponde a 53.98% do total de servidores da Secretaria. Desse total, 156 estiveram presentes na etapa de Diagnóstico Institucional, 124 responderam à pesquisa online para os colaboradores, 83 participaram das oficinas da etapa de Elaboração de Direcionadores Estratégicos e 13 pontos focais e substitutos compareceram aos workshops de Desenvolvimento de Estratégias, e foram realizadas 14 reuniões para elaboração e validação dos planos de ação.

Observa-se, assim, que o Planejamento Estratégico conseguiu ter ampla abrangência e adesão entre os servidores de todos os níveis hierárquicos da Secretaria, garantindo não só o diálogo com experiências e perspectivas diversas, como um processo de engajamento e integração entre pessoas e setores.

Vale ressaltar que, apesar da adaptação de ferramentas já consagradas de Planejamento Estratégico como a Matriz SWOT e o BSC e de se basear em técnicas de facilitação de oficinas consolidadas, a metodologia utilizada não se restringe a um único método ou ferramenta específica. Constatou-se a necessidade de combinação e constante readequação destas ferramentas para desenvolvimento de método próprio desenhado para a realidade da SEPLAN-MA.

Para fins didáticos, o processo de construção coletiva do Plano Estratégico da SEPLAN foi dividido em cinco etapas, sintetizadas na ilustração abaixo (Figura 4).



Figura 4 - Etapas da Construção do Planejamento Estratégico





*Dir*  
**Estratégicos**





## Direcionadores Estratégicos SEPLAN

Um dos principais desafios enfrentados na construção de um Planejamento Estratégico Institucional é o de se priorizar e dedicar tempo e esforço coletivo para atividades de reflexão, diagnóstico e análise, em uma rotina muitas vezes exaustiva e dominada pela execução de tarefas de manutenção administrativa do funcionamento do órgão, atendimento a demandas urgentes e resolução de problemas recorrentes.

Em nossa jornada de construção desse Plano, através da etapa de Diagnóstico Institucional, pudemos observar o comprometimento e esforço do corpo de servidores na execução de suas atividades e a frustração da repetição dos mesmos entraves. A definição de direcionadores estratégicos claros para a Secretaria, pactuados e comunicados entre todos, terá impacto significativo na compreensão do propósito essencial da atuação de cada um, no entendimento

das prioridades e coordenação das ações, de forma a garantir seu alinhamento e efetividade no alcance dos objetivos estratégicos da instituição.

Acreditamos que a declaração consciente e precisa dos direcionadores e sua apropriação pelo corpo de servidores ajudará a construir rotinas de trabalho mais sustentáveis, com qualidade de entregas e espaço para crescimento e desenvolvimento de capacidades.

O conjunto de Direcionadores Estratégicos da SEPLAN, apresentados a seguir, compreende quatro elementos da estratégia: **Missão, Visão, Valores e Valor Público**. Esses elementos refletem as características essenciais e singulares da SEPLAN e atuam como norteadores de suas políticas e ações estratégicas, garantindo seu alinhamento com as agendas estratégicas do Governo do Maranhão.





### **Missão**

***Coordenar a gestão eficiente do planejamento e das finanças públicas, visando a qualidade do gasto e o aprimoramento das entregas de políticas públicas à população maranhense.***

A Missão enuncia o que é o objetivo fundamental da SEPLAN, sua razão de ser. Ela delimita a finalidade ampla e, ao mesmo tempo, característica da singularidade do órgão, definindo sua identidade organizacional. A Missão a seguir reflete não só a finalidade legal da Secretaria, como seus objetivos institucionais, princípios de atuação e impacto desejado na sociedade.

### **Visão**

***Ser referência nacional em gestão eficiente do planejamento, orçamento, monitoramento, avaliação e finanças públicas estaduais até 2035.***

A Visão de Futuro descreve a idealização de um futuro de longo prazo desejado pela Secretaria. O enunciado a seguir sintetiza os desejos e aspirações de seu quadro de servidores e dirigentes, em alinhamento com as agendas estratégicas de longo prazo, quanto ao futuro da SEPLAN e de sua percepção pelos atores interessados e pela sociedade maranhense como um

todo. Apresenta uma conquista estratégica desafiadora, mas tangível, para a Secretaria no horizonte temporal de 2025. Dessa forma, atuará como elemento de mobilização e inspiração para todos os colaboradores de forma a garantir o alinhamento de sua atuação tática e operacional ao destino final almejado.

### **Valores**

Os valores são os princípios norteadores básicos que guiarão a administração, o funcionamento e o comportamento dos servidores da SEPLAN, e quais atitudes são esperadas de todos que aqui atuam internamente e em suas interações externas. Constituem crenças, atitudes e parâmetros que estruturam a cultura organizacional do órgão (Schiavinatto, 2022).

Os cinco valores apresentados a seguir, foram amplamente debatidos entre o corpo de colaboradores e, por estarem conectados, devem ser compreendidos coletivamente como complementares e indissociáveis. Contemplam pressupostos transversais a todas as instituições públicas, como também escolhas específicas voltadas para a atuação da SEPLAN. Estes princípios deverão guiar a tomada de decisões e atividades do dia a dia em todos os níveis de atuação da Secretaria, garantindo maior integração e coerência a suas ações.





- ⊙ Ética;
- ⊙ Transparência;
- ⊙ Gestão por resultados;
- ⊙ Qualidade do gasto público;
- ⊙ Responsabilidade pública.

### ⊙ ●● Valor Público

De acordo com Moore (1995), o Valor Público pode ser definido como o sucesso na administração pública em iniciar e remodelar programas e políticas de forma a criar valor percebido pelos cidadãos. Neste Plano Estratégico, entende-se como Valor Público a oferta de respostas efetivas às demandas coletivas que são socialmente desejadas e articuladas a partir da representação política, e cujos resultados implicam em transformações na vida dos cidadãos e impactos reais e valorizados pela sociedade.

Apesar de caracterizar-se como uma Secretaria de atuação instrumental ou meio, por atuar na coordenação do Planejamento e na Gestão Orçamentária, Fiscal e Contábil do Estado, e de muitas vezes ser percebida por seus parceiros institucionais apenas como o "Orçamento" do Estado, a SEPLAN presta papel primordial na criação de valor público para a população maranhense. Visando garantir esse foco nos produtos e resultados finais sob o olhar dos cidadãos e trabalhar a legitimidade de suas ações, a perspectiva do Valor Público foi incorporada ao processo de construção do Planejamento Estratégico 2025-2028.

Secretaria, traçaram uma relação entre os produtos gerados a partir dos esforços da SEPLAN e seu impacto direto na formulação de políticas públicas mais efetivas. Esse Valor Público criado está enumerado abaixo.

1. Planos estratégicos e diretrizes de governo (planos de médio e longo prazo), PPA, LDO, LOA, Maranhão 2050;
2. Prestação de contas;
3. Fomento à participação popular;
4. Monitoramento e avaliação de políticas públicas;
5. Instruções normativas que norteiam o planejamento, orçamento, contabilidade e finanças públicas.





*Objetivos*

**Estratégicos**





# Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos representam os resultados prioritários almejados pela Secretaria visando garantir o cumprimento de sua missão institucional, geração de valor público e o alcance da visão de futuro estabelecida no horizonte do Plano Estratégico 2025-2028.

A partir da construção participativa de cada etapa do Planejamento Estratégico, com a identificação de desafios estruturantes e oportunidades alcançáveis, e, principalmente, com a identificação das principais demandas de servidores, partes interessadas e da alta gestão, foram definidas áreas de atuação essenciais e particulares à SEPLAN, e propostas concretas para superação dos desafios e materialização de sua Visão.

Os objetivos estratégicos da SEPLAN estão agrupados a partir da adaptação do Modelo do BSC proposto por Kaplan e Norton. A partir das quatro perspectivas originais propostas pelo modelo, partiu-se

para a adaptação para pilares basilares e constitutivos de uma Secretaria de Estado de Planejamento e Orçamento. Chegou-se, então, aos seis pilares apresentados a seguir: Partes Interessadas, Planejamento, Processos, Recursos, Financeiro e Resultados. Essa abordagem permite uma visão abrangente e holística da Secretaria, garantindo que suas dimensões essenciais estejam contempladas nos planos.

Os Objetivos Estratégicos que compõem cada pilar apresentado a seguir envolvem tanto as atividades-fim da Secretaria, quanto aspectos internos relacionados à melhoria dos processos e qualificação dos recursos de pessoal e de infraestrutura. Permitem, assim, o desmembramento da estratégia em objetivos claros e mensuráveis e devem ser entendidos como acordos estabelecidos e pactuados entre as diversas áreas visando o aperfeiçoamento contínuo do planejamento das políticas públicas e gestão dos recursos maranhenses.



## PILARES

### 1. Partes Interessadas

#### ***Aperfeiçoar o sistema de controle interno e externo, garantir a participação popular e promover a transparência fiscal.***

Para o Pilar Partes Interessadas, definiu-se um objetivo estratégico pautado na relação da Secretaria com os principais stakeholders mapeados e os impactos esperados de cada um, que estão diretamente relacionados a suas ações finalísticas: órgãos de controle, assim como a sociedade civil envolvida no processo de formulação e acompanhamento do planejamento e execução orçamentária das políticas públicas.

Neste sentido, o objetivo concentra-se nos sistemas de **controle de conformidade** legal visando atender plenamente às obrigações decorrentes de normas externas aplicáveis, assim como às normas, códigos e padrões de procedimentos internos, promovendo, conseqüentemente, a transparência fiscal.

Por outro lado, em alinhamento com as diretrizes estabelecidas no plano de longo prazo, visa, ainda, fortalecer a **participação social** em todo o ciclo de construção das políticas públicas e no orçamento governamental, proporcionando os elementos

para alinhamento dos indicadores com as expectativas da sociedade.

**Participação social, controle e transparência** estão entre os temas centrais elencados para a área de resultado de "Governança Efetiva, Conectada e Inovadora" do Plano Maranhão 2050. Observa-se, dessa forma, o alinhamento dos objetivos da Secretaria às diretrizes estabelecidas para o Estado através de suas agendas estratégicas.

### 2. Planejamento

#### ***Consolidar uma cultura de planejamento que integre os instrumentos de planejamento estaduais e aperfeiçoar a gestão orçamentária de forma a garantir a alocação estratégica de recursos e a qualidade do gasto público.***

O pilar de Planejamento foi incorporado ao Mapa Estratégico da SEPLAN, em adaptação aos quatro pilares originais do BSC, por constituir pilar essencial para a atuação finalística da Secretaria, em atendimento às suas atribuições definidas pela finalidade legal, entre as quais destaca-se o planejamento das políticas de governo relativas ao orçamento público, elaboração dos instrumentos de planejamento, acompanhamento e controle da execução orçamentária dos órgãos e entidades da Administração Estadual.





Para este pilar, foi decidido o escopo de atuação prioritária, com foco na integração entre os instrumentos de planejamento estaduais – entre os quais destacamos o Plano de longo prazo Maranhão 2050, o Plano Plurianual (PPA) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) – e no aperfeiçoamento da Gestão Orçamentária. Esta priorização estratégica visa atacar fragilidades estruturais apontadas na Análise Situacional e Desenho do Sistema de Planejamento do Estado, realizada no âmbito dos produtos do Plano Maranhão 2050 e identificadas na etapa de Diagnóstico Institucional, quanto à conexão entre o Orçamento Participativo, o PPA e a Execução Orçamentária e o alto número de solicitações de alteração no orçamento.

O Objetivo atua em consonância à diretriz estratégica do Plano Maranhão 2050 que determina como prioridade a consolidação de uma cultura de planejamento que democratize, fortaleça e integre os instrumentos de planejamento, orçamento e gestão e institucionaliza o monitoramento e a avaliação das políticas públicas (Plano Maranhão 2050, p. 165).

### 3. Processos

***Promover a modernização da Gestão através da padronização e otimização dos fluxos processuais internos e do fortalecimento da Comunicação Organizacional.***

Para o pilar Processos, a modernização da gestão da SEPLAN, por meio da estruturação e institucionalização do organograma, do Regimento Interno e dos processos prioritários da Secretaria, trará impactos significativos na eficiência das rotinas administrativas e maior resolutividade nos processos.

O pilar de Processos traz como Objetivo Estratégico a padronização e otimização de fluxos processuais internos, identificando os processos críticos prioritários para o aperfeiçoamento da gestão interna. Engloba, ainda, o fortalecimento da Comunicação Organizacional, observando as dinâmicas sociais e tendências tecnológicas para melhor atender às necessidades da instituição.

Nessa perspectiva, implementaremos ações estratégicas voltadas para a conformidade administrativa, mapeamento e padronização de fluxos processuais e gestão efetiva do conhecimento com a construção de manuais, qualificação das instruções processuais e comunicação clara e estratégica. Espera-se, assim, a diminuição do retrabalho e da sobreposição de funções, elevação da qualidade e do reconhecimento das ações desempenhadas e produtos entregues pela Secretaria, maior integração entre os setores, transparência e eficiência na Comunicação Pública.





#### **4. Recursos (pessoas e infraestrutura)**

##### ***Promover a Gestão Estratégica de Pessoas e a capacidade de inovação e utilização de recursos digitais, valorizando e qualificando os quadros e infraestrutura da SEPLAN***

O pilar de Recursos está relacionado aos desafios que a Secretaria precisa alcançar na busca da promoção do desenvolvimento de pessoas e de uma gestão estratégica de suas equipes. Acreditamos que a priorização da construção de bases de dados gerenciais e da formação de lideranças trará impactos significativos para a estruturação de um RH mais estratégico, abrindo caminho para o dimensionamento da força de trabalho e aumento dos índices de satisfação dos servidores. Tais medidas atuarão na mitigação de fragilidades constatadas no acesso a informações de pessoal, na capacitação e qualidade de vida de todos os colaboradores.

O objetivo estratégico contempla, também, a adequação e qualificação da infraestrutura física, tanto em termos de estrutura predial, ergonomia e material de expediente, quanto no acesso a hardware, software e redes buscando a modernização da gestão, automatização de processos, utilização de ferramentas digitais e incentivo à inovação. Acreditamos que a abertura à inovação aliada ao acesso e capacitação para novas tecnologias dos

servidores renderá resultados positivos para o aumento da economicidade de insumos, eficiência e qualidade das análises e maiores condições para a tomada de decisões.

#### **5. Financeiro**

##### ***Fortalecer a responsabilidade fiscal, atraindo mais recursos para o Estado e assegurando a capacidade de investimento para garantir o equilíbrio das contas públicas***

O pilar Financeiro, neste Plano Estratégico, reflete uma adaptação de seu entendimento tradicional no BSC, por tratar-se de organização da Administração Pública. Aqui, refere-se às finalidades legais da SEPLAN, relacionadas à gestão do Orçamento e do Tesouro, sua execução financeira e supervisão da Dívida e encargos gerais, diretrizes e estratégias de captação de recursos e de parcerias estratégicas.

Para este pilar, foi decidido um escopo de atuação focado na responsabilidade fiscal, mediante o estabelecimento de metas ambiciosas para o avanço da Capacidade de Pagamento do Estado e de ações para prevenção de riscos e correção de desvios que possam afetar o equilíbrio das contas públicas. O Objetivo Estratégico estabelece como a SEPLAN vai trabalhar para garantir maior eficiência na valorização dos recursos do Tesouro, na racionalização dos gastos e na capacidade de investimento.





Dessa forma, busca-se avançar nas notas e rankings estaduais, que trarão impactos significativos para a possibilidade de atração e captação de mais recursos para o Estado do Maranhão.

## 6. Resultados

### **Maximizar os resultados organizacionais da Secretaria**

Na perspectiva de resultados, buscou-se incorporar um objetivo de eficácia, relacionado tanto à quantidade quanto à qualidade dos produtos entregues pela SEPLAN para uma gestão mais eficaz das políticas públicas estaduais. Pode-se dizer que o Objetivo Estratégico, ao incorporar a necessidade de se potencializar ao máximo os resultados organizacionais entregues pela Secretaria, traduz a essência do que o órgão busca alcançar com seu Planeja-

mento Estratégico: transparência, gestão por resultados e a garantia da qualidade do gasto público.

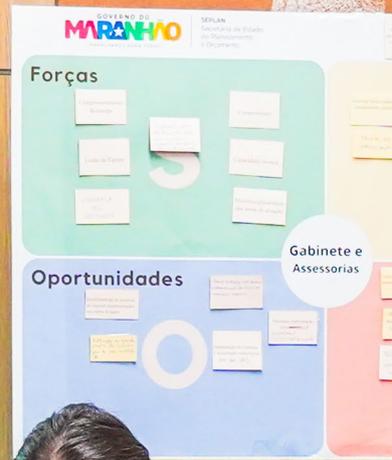
O Objetivo Estratégico do pilar de Resultados cumpre o papel essencial de criar indicadores e planos de ação voltados para a construção de uma cultura e de mecanismos efetivos de monitoramento e avaliação das ações e produtos da Secretaria, garantindo a definição de prioridades, a construção de bases de dados e facilitando a tomada de decisão pela gestão.

Ao avaliarmos a efetividade do Planejamento Estratégico e a Eficiência Operacional das Ações Estratégicas da SEPLAN, teremos fundamentos para avaliar se estamos no caminho certo para garantir a execução da missão institucional e alcance da visão de onde queremos chegar.

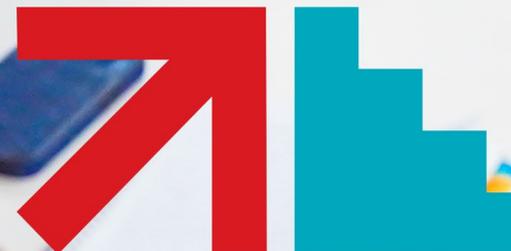
# CRONOGRAMA OFICINAS - ETAPA 2

## Coordenadores

| Unidade                                | Horário     |
|--|-------------|
| SAC                                    | 09:00-11:00 |
| SPLAN                                  | 14:00-16:00 |
| SATED                                  | 09:00-11:00 |
| SAAF                                   | 09:00-11:00 |
| UGP                                    | 09:00-11:00 |
| Gabinete, Assessorias, Ouvidoria e CSL | 14:00-16:00 |



# Responsabilidade Ambiental, Social e Governança



# Responsabilidade Ambiental, Social e Governança

## GESTÃO DE RISCOS

A gestão de riscos desempenha um papel fundamental para o sucesso do planejamento estratégico do órgão, pois permite que as organizações públicas antecipem e mitiguem possíveis ameaças à consecução de seus objetivos. Segundo Miranda (2024), em seu livro *Implementando a Gestão de Riscos no Setor Público*, a adoção de um processo estruturado de gestão de riscos fortalece a governança e a tomada de decisão baseada em evidências, contribuindo para uma administração mais eficiente e transparente. Alinhado à norma **ABNT NBR ISO 31000:2018**, esse processo deve envolver a identificação, análise e tratamento de riscos, garantindo que fatores críticos, como riscos legais e conflitos de interesse, sejam devidamente gerenciados para evitar impactos negativos à instituição.

Nesse sentido, a SEPLAN desenvolverá ações voltadas ao fortalecimento da integridade, promovendo um plano de ação

focado na análise de riscos e na governança, tendo como principais instrumentos: o gerenciamento de riscos, integridade, controle interno e compliance, conforme evidenciado na figura 5. Miranda (2024) destaca que uma gestão de riscos eficiente exige o comprometimento da alta liderança e a implementação de controles internos robustos para prevenir fraudes e irregularidades. Dessa forma, ao integrar práticas de gestão de riscos ao planejamento estratégico, a organização reforça a conformidade com as diretrizes da **ABNT NBR ISO 31000:2018**, promovendo maior confiança na administração pública e na prestação de serviços à sociedade. as diversas áreas visando o aperfeiçoamento contínuo do planejamento das políticas públicas e gestão dos recursos maranhenses.



Figura 5 - Relação entre instrumentos de governança da gestão de riscos.



Fonte: Adaptado de Miranda (2024).

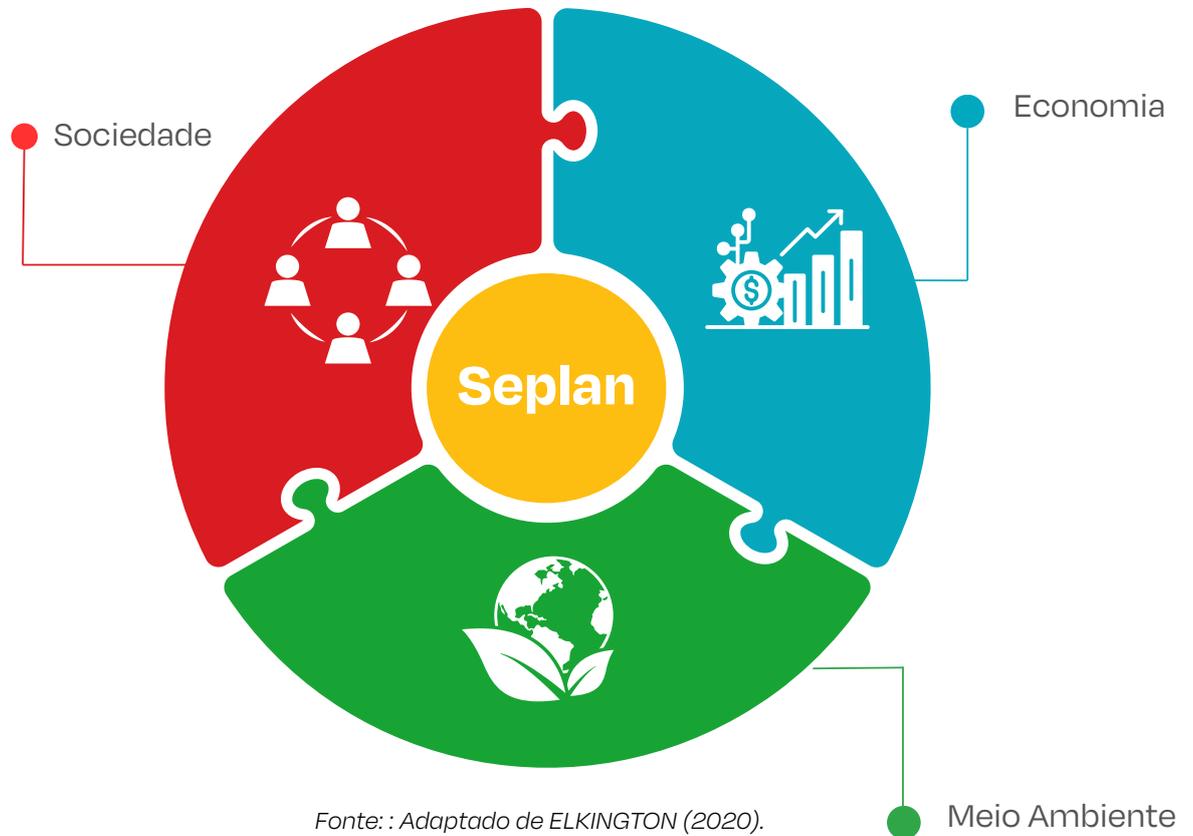
## SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NO SETOR PÚBLICO

A sustentabilidade ambiental no setor público é uma estratégia essencial para garantir o uso eficiente dos recursos naturais, reduzir impactos ambientais e promover o desenvolvimento sustentável. Órgãos governamentais têm um papel fundamental na adoção de práticas responsáveis, não apenas para atender às legislações ambientais, mas também para influenciar positivamente a sociedade. Visando trabalhar para avançar as pautas de sustentabilidade ambiental no âmbito da SEPLAN, o Planejamento Estratégico incorporou em suas diretrizes estratégicas, assim como planos de ação, indicadores de performance que contemplam

uma visão sistêmica da sustentabilidade, que engloba economia, meio ambiente e sociedade em suas iniciativas, conforme demonstra visão holística da figura 6.



Figura 6 - Visão sistêmica da SEPLAN para sustentabilidade.



Nesse contexto, a **ABNT PR 2030:2024, que define as Diretrizes para a Implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no Brasil**, é uma referência importante. Esse documento fornece orientações para que instituições públicas e privadas alinhem suas práticas aos 17 ODS da **Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU)**, promovendo um modelo de gestão mais sustentável e integrado às necessidades ambientais, sociais e econômicas.

# Iniciativas Sustentáveis na SEPLAN

Para promover a sustentabilidade ambiental, a SEPLAN buscará incorporar estratégias eficazes em áreas-chave, tais como:

## Gestão de Resíduos Sólidos:



Segundo a **Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010)** regulamentada pelo decreto nº 10.936/2022, os órgãos públicos devem implementar um **Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS)**, promovendo a redução do desperdício, coleta seletiva, tratamento, destinação e disposição ambientalmente adequada dos resíduos. Em busca da efetividade do desenvolvimento do PGRS, a SEPLAN pretende atuar em parceria com Secretaria de Meio Ambiente e Recursos Naturais do Estado do Maranhão (SEMA), através da instituição de Acordo de Cooperação Técnica (ACT), a fim de validar tecnicamente o PGRS e garantir que esteja de acordo com as normas ambientais, incluindo ações de diagnóstico, campanhas de coleta seletiva e logística reversa, disponibilização de coletores adequados nos setores, área de armazenamento temporário, transporte e destinação dos resíduos.

Além disso, esta parceria, visará beneficiar as cooperativas e/ou associações de Materiais Recicláveis e Reutilizáveis, estando em consonância com **Programa Diogo de Sant'Ana Pró-Catadoras e Pró-Catadores para a Reciclagem Popular**, com intuito de integrar e de articular as ações voltadas à promoção e à defesa dos Direitos Humanos das catadoras e dos catadores, por meio da inclusão socioeconômica e da coleta seletiva solidária (**Decreto nº 11.414/2023**), para isso, a iniciativa contará com Edital de Chamamento Público para Cooperativas de Catadores de Material Reciclável e será firmado o acordo, por meio da assinatura do ACT com a Cooperativa e/ou Associação vencedora para recolhimento dos resíduos recicláveis e reutilizáveis.

## Eficiência Energética:



Em conformidade com a **Política Nacional de Conservação e Uso Racional de Energia (Lei nº 10.295/2001)**, que orienta a adoção de medidas para uso racional de energia, a SEPLAN promoverá campanhas organizacionais e treinamentos voltados para redução dos gastos energéticos entre os servidores. O órgão também tem por objetivo desenvolver uma **Cartilha do Consumo de Energia da SEPLAN** para conscientização dos servidores e visitantes.

### **Uso Racional da Água:**



De acordo com a Lei nº 9.433/1997, a **Política Nacional de Recursos Hídricos** a gestão pública de recursos hídricos, deve contemplar metas de racionalização de uso, aumento da quantidade e melhoria da qualidade dos recursos hídricos disponíveis. Por isso, a SEPLAN, buscará desenvolver campanhas educativas para conscientização dos servidores, terceiros e visitantes sobre a importância da economia hídrica. O órgão também trabalhará para elaborar uma **Cartilha de Uso Racional da Água na SEPLAN**. Além do desenvolvimento de campanhas de sensibilização do uso racional da água em locais estratégicos, como banheiros e copas.

### **Compras Sustentáveis:**



Entre as iniciativas estratégicas propostas no Planejamento Estratégico está o desenvolvimento de uma **cartilha para compras sustentáveis** direcionada aos responsáveis pela gestão e fiscalização de contratos do órgão, com base na **ABNT NBR ISO 20400:2017** e GRI 308, 2016, que orientam a escolha de produtos e/ou serviços que tenham menor impacto ambiental e que estejam regulares junto aos órgãos ambientais competentes. Neste sentido, a instituição se esforçará para promover treinamentos com a finalidade de promover práticas mais sustentáveis.



## ALINHAMENTO COM AS AGENDAS ESTRATÉGICAS DO MARANHÃO E OS ODS

O alinhamento do Plano Estratégico 2025-2028 da SEPLAN com as diretrizes estratégicas estabelecidas para o Governo do Maranhão, como o PPA 2024-2027 e o Plano Maranhão 2050, reforça a implementação das práticas sustentáveis, uma vez que são focos prioritários para o Governo do Estado.

Um indicador de sustentabilidade será implementado na organização para acompanhar o avanço em áreas estratégicas e de possibilidade de atuação dentro do escopo de suas atribuições, como a gestão de resíduos da Secretaria, o incentivo ao aproveitamento racional da água e campanhas de redução do consumo de energia. Esse indicador de performance acompanhará a implementação de iniciativas ambientais, garantindo que as ações internas da Secretaria estejam em alinhamento com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. No escopo do Plano Estratégico, serão desenvolvidas ações, tendo como base a ABNT PR 2030, destacando os temas a seguir:

 **Erradicação da Pobreza (ODS 1):** Através de parcerias com cooperativa/ associação de catadores de materiais recicláveis e/ou reutilizáveis que vivem em situação de vulnerabilidade social, para que, ao invés de trabalhar em condições insalubres nos lixões, eles passem a atuar em um ambiente mais organizado e com melhores condições de trabalho em parceria com a Secretaria;

 **Água Potável e Saneamento (ODS 6):** Incentivo à gestão responsável dos recursos hídricos no órgão público, através de treinamentos e campanhas voltadas para uso racional da água;

 **Trabalho Decente e Crescimento Econômico (ODS 8):** Geração de renda para os catadores e catadoras de materiais recicláveis por meio da venda dos resíduos gerados pelo órgão, proporcionando-lhes uma fonte de renda mais estável e digna;

 **Consumo e Produção Sustentáveis (ODS 12):** Redução de desperdícios e promoção da economia circular no setor público por meio de campanhas de conscientização de consumo para servidores e da logística reversa com reintegração de resíduos na cadeia produtiva por intermédio das cooperativas;

 **Ação Contra Mudança Global do Clima (ODS 13):** Conscientização dos servidores sobre o uso de recursos energéticos e hídricos, a fim de incentivar o uso mais sustentável e, conseqüentemente, contribuir para a diminuição da emissão de gases de efeito estufa;

Para facilitar o entendimento, demonstramos a relação dos temas mencionados com cada ODS na figura a seguir:



Figura 7 - Correlação dos ODS com as ações estratégicas de sustentabilidade ambiental da SEPLAN



| Tema   | ODS   |
|--|---|
| <p><b>Resíduos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Economia circular;</li> <li>Gestão de Resíduos.</li> </ul> | <p>1. Erradicação da Pobreza</p> <p>2. Fome Zero e Agricultura Sustentável</p> <p>3. Saúde e Bem-Estar</p> <p>4. Educação de Qualidade</p> <p>5. Igualdade de Gênero</p> <p>6. Água Potável e Saneamento</p> <p>7. Energia Acessível e Limpa</p> <p>8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico</p> <p>9. Indústria, Inovação e Infraestrutura</p> <p>10. Redução das Desigualdades</p> <p>11. Cidades e Comunidades Sustentáveis</p> <p>12. Consumo e Produção Responsáveis</p> <p>13. Ação Contra a Mudança Global do Clima</p> <p>14. Vida na Água</p> <p>15. Vida Terrestre</p> <p>16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes</p> <p>17. Parcerias e Meios de Implementação</p> |
| <p><b>Água</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Uso racional da água.</li> </ul>                               |   |
| <p><b>Energia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiência Energética.</li> </ul>                           |   |





# Indicadores e Metas



## Quadro de Indicadores de Metas

O monitoramento e a avaliação de desempenho são pilares fundamentais para uma gestão pública eficiente e orientada a resultados. Como instrumento para garantir o alcance de seus objetivos estratégicos, a SEPLAN estabeleceu indicadores de performance e metas estratégicas de curto e médio prazo.

Para cada Objetivo estratégico foram construídos, em processo colaborativo com os pontos focais, áreas técnicas responsáveis e validação da alta gestão, indicadores de performance e planos de ação correspondentes. Os indicadores atuam como padrões de avaliação e desempenham papel fundamental para o monitoramento do Planejamento Estratégico. Nesse contexto, o Planejamento Estratégico da SEPLAN deliberou por um robusto **Quadro de Indicadores**, concebido para fornecer uma visão abrangente e estra-

tégica do seu desempenho em diversas dimensões cruciais para o alcance de seus objetivos e da missão institucional. O quadro de indicadores está estruturado com base em cinco grandes categorias, que constituem os pilares essenciais para uma compreensão ampla e balanceada de sua atuação. Cada pilar representa uma perspectiva essencial para a análise e aprimoramento contínuo da atuação do órgão. Essa divisão estratégica permite uma avaliação holística, considerando não apenas os resultados alcançados, mas também os fatores que influenciam diretamente o seu desempenho. Para cada um dos pilares foi estabelecido um Objetivo Estratégico correspondente, e a cada Objetivo Estratégico, pelo menos um indicador, com suas respectivas metas, metodologia de cálculo e valor de referência para acompanhamento dos avanços.





## QUADRO 1

### Indicadores das Partes Interessadas da SEPLAN

| OBJETIVO ESTRATÉGICO  | INDICADOR  | META  | METODOLOGIA DE CÁLCULO  | REFERÊNCIA  |
|---|--|---|---|---|
| 1.1. Aperfeiçoar o sistema de controle interno e externo, promover a participação social em todo o ciclo de construção das políticas públicas e a transparência fiscal. | Qualidade da Informação contábil (Ranking SICONFI).  | Ser nota A + no Ranking SICONFI até 2028.   | Metodologia da STN.   | Atualmente, o Maranhão tem Nota C no ranking SICONFI da qualidade da informação contábil e está em penúltimo no ranking entre os estados. |
|   | Programas prioritários com mensuração dos custos de ações.   | Ter 10 (dez) dos programas prioritários do Governo com os custos de suas ações devidamente mensurados até 2028. | Quantidade de programas prioritários com custo de ações mensurados.   | Atualmente, apenas um Programa Prioritário tem mensuração dos custos de ações.  |
|   | Avanço das Etapas de Implementação do Sistema de Gerenciamento da UGP (%).                               | 100% de etapas concluídas até abril de 2026.  | $EI = \left\{ \left[ \frac{\text{Número de Etapas Concluídas}}{\text{Número total de Etapas}} \right] \times 100 \right\}$  | 0% das Ações do Sistema de Gerenciamento da UGP implementadas.  |
|   | Índice de Prestação de Contas apresentado aos agentes financeiros, nos prazos contratuais estabelecidos. | Apresentar 75% das prestações de contas, ao agente financeiro no prazo contratual.                              | $IPC = \left\{ \left[ \frac{\text{Número de Prestações de Contas Entregues no Prazo}}{\text{Número Total de Prestações de Contas a Serem Entregues}} \right] \times 100 \right\}$ | O Prestação de Contas da UGP apresentados aos agentes financeiros nos prazos contratuais estabelecidos.                                   |




**QUADRO 2**
**Indicadores do Planejamento da SEPLAN**

| OBJETIVO ESTRATÉGICO  | INDICADOR  | META  | METODOLOGIA DE CÁLCULO   | REFERÊNCIA  |
|---|--|---|--|---|
| 2.1 Consolidar uma cultura de planejamento que integre os instrumentos de planejamento estaduais e aperfeiçoar a gestão orçamentária de forma a garantir a alocação estratégica de recursos e a qualidade do gasto público. | Quantitativo de alterações orçamentárias realizadas (QAO).                                     | Diminuir em 10% no primeiro ano.                      | $QAO = \Sigma \text{ ano anterior} - 10\%$   | Foram realizadas 3098 alterações orçamentárias em 2024  |
|   | Ranking de competitividade dos Estados - Solidez Fiscal: Sucesso do Planejamento Orçamentário. | Subir de posição no ranking de 19 para 15.            | Despesa liquidada pela despesa total atualizada (dotação orçamentária).  | O Maranhão está na posição 19 no ranking (2024)   |
|   | Índice de Avaliações de Desempenho das Prioridades Estratégicas de Governo (PEG).              | Entrega de duas avaliações até 2026.                  | $PEG = (\Sigma \text{ de processos planejados} / \Sigma \text{ de processos funcionando regularmente})$                                    | Ainda não há avaliações de desempenho das Prioridades Estratégicas de Governo (PEG).                  |
|   | Índice de efetividade da carteira de projetos do Plano Maranhão 2050 (IMA).                    | Alcançar, em 2026, 50% das metas estimadas para 2027. | $IMA = \{[\Sigma \text{ das metas alcançadas} / \Sigma \text{ das metas totais} \times 100]\}$<br>*conversão das metas em números-índices. | Ainda não há relatórios finalizados de acompanhamento da Carteira de projetos do Plano Maranhão 2050. |


**QUADRO 3**
**Indicadores dos Processos da SEPLAN**

| OBJETIVO ESTRATÉGICO  | INDICADOR  | META  | METODOLOGIA DE CÁLCULO  | REFERÊNCIA   |
|---|--|---|---|--|
| 3.1 Promover a modernização da Gestão através da padronização e otimização dos fluxos processuais internos e do fortalecimento da Comunicação Organizacional. | Índice de Padronização de Processos prioritários (IPP).            | Alcançar 90% de processos prioritários padronizados e implementados até o final do ano. | $IPP = \{[(\text{Número de processos prioritários padronizados} / \text{Número total de processos prioritários identificados}) \times 100]\}$ | Ainda não há dados sistematizados sobre a quantidade de Processos Prioritários padronizados. |
|   | Porcentagem de Execução do Plano Estratégico de Comunicação (PEC). | Executar 30% das atividades planejadas no Plano Estratégico de Comunicação em 2025.     | $PEC = \{[(\text{Total de Atividades do Plano Estratégico de Comunicação Executadas} / \text{Total de atividades do Plano}) \times 100]\}$    | 0% do Plano Estratégico de Comunicação Executado (2024).                                     |





**QUADRO 4**

**Indicadores dos Recursos da SEPLAN**

| OBJETIVO ESTRATÉGICO   | INDICADOR   | META   | METODOLOGIA DE CÁLCULO  | REFERÊNCIA  |
|--|---|--|---|---|
| 4.1 Promover a Gestão Estratégica de Pessoas e a capacidade de inovação e utilização de recursos digitais, valorizando e qualificando os quadros e a infraestrutura da SEPLAN. | Índice de profissionalização da Gestão Pública (IPG).   | Alcançar um índice de 54% de servidores com Ensino Superior (a partir de 46.2%) - dados do Estado do Maranhão.   | Porcentagem de servidores com Ensino Superior   | Ainda não há dados gerenciais consolidados quanto a profissionalização da Gestão Pública na Seplan.   |
|  | Indicador de participação em iniciativas que promovem a saúde e a qualidade de vida no trabalho ( QVT)      | Alcançar 50% dos servidores em iniciativas de QVT em cada ano  | $QVT = \left\{ \left[ \frac{\sum \text{dos servidores participantes em iniciativas de QVT}}{\text{Total de servidores}} \right] \right\}$               | Ainda não há dados gerenciais consolidados quanto a participação iniciativas que promovem a saúde e a qualidade de vida no trabalho na SEPLAN |
|  | Índice de Capacitação dos Servidores (ICS)  | Garantir que 70% dos servidores participem de, pelo menos, uma ação de capacitação contínua com carga horária acima de 20h, até o final de cada ano.     | $ICS = \left\{ \left[ \frac{\text{N}^\circ \text{ Total de capacitados}}{\text{total de servidores}} \right] \times 100 \right\}$                       | Ainda não há dados gerenciais consolidados quanto capacitação dos servidores na SEPLAN  |
|  | Índice de Contratos Firmados (IC)   | 40% de contratos firmados em relação ao planejado até o final de cada ano  | $IC = \left\{ \left[ \frac{\text{N}^\circ \text{ de contratos firmados}}{\text{n}^\circ \text{ de planejados}} \right] \times 100 \right\}$             | Ainda não há dados gerenciais consolidados quanto contratos firmados na SEPLAN  |
|  | Percentual de Atualização do Data Center (PAD)  | Atualizar 50% das licenças e hardwares apontados no levantamento   | $PAD = \left\{ \left[ \frac{\text{Total de aquisições realizadas}}{\text{Total de aquisições levantadas}} \right] \times 100 \right\}$                  | Ainda não há dados gerenciais consolidados quanto Atualização do Data Center na SEPLAN.   |
|  | Índice de Computadores Modernos (ICM)   | Ter 90% dos computadores da SEPLAN com tempo de vida inferior a 3 anos até 01/03/2026 (ICM >= 90%).  | $ICM = \left\{ \left[ \frac{\text{Total de computadores com tempo de vida menor que 3 anos}}{\text{Total de computadores}} \right] \times 100 \right\}$ | Ainda não há dados gerenciais consolidados quanto computadores modernos na SEPLAN   |
|  | Taxa de Estabilizadores Úteis (TEU)   | Taxa de Estabilizadores Úteis (TEU)Taxa de Estabilizadores Reservas (TER)Taxa de Computadores com Defeito (TCD)  | $TEU = \left\{ \left[ \frac{\text{Total de estabilizadores}}{\text{Total de computadores}} \right] \times 100 \right\}$                                 | Ainda não há dados gerenciais consolidados quanto estabilizadores úteis na SEPLAN   |
|  | Taxa de Estabilizadores Reservas (TER)  | Ter uma quantidade de estabilizadores disponível para reposição em estoque superior a 5% do total de computadores  | $TER = \left\{ \left[ \frac{\text{Total de estabilizadores no estoque}}{\text{Total de computadores}} \right] \times 100 \right\}$                      | Ainda não há dados gerenciais consolidados quanto estabilizadores reservas na SEPLAN  |
| Taxa de Computadores com Defeito (TCD)   | Alcançar a média mensal de 2,5% da quantidade total de computadores apresentando defeitos até março de 2026 | $TCD = \left\{ \left[ \frac{\text{Quantidade de computadores que apresentou problema no mês}}{\text{Total de computadores}} \right] \times 100 \right\}$ | Ainda não há dados gerenciais consolidados quanto a computadores com defeito na SEPLAN  |   |



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).




**QUADRO 5**
**Indicadores do Financeiro da SEPLAN**

| OBJETIVO ESTRATÉGICO  | INDICADOR   | META  | METODOLOGIA DE CÁLCULO   | REFERÊNCIA   |
|---|---|---|--|--|
| 5.1 Fortalecer a responsabilidade fiscal, atraindo mais recursos para o Estado e assegurando a capacidade de investimento para garantir o equilíbrio das contas públicas. | Capacidade de Pagamento do Estado (CAPAG)                               | Ter nota A+ na CAPAG até 2028.  | Metodologia da STN   | CAPAG nota B (2024)  |
|   | Índice de Valorização dos Recursos do Tesouro do Estado (IVRTE)         | Melhorar o plano de desembolsos do estado para a valorização dos recursos públicos de modo que o índice que mensura o volume de rendimentos dos recursos do tesouro não esteja abaixo de 100,0. | $(IVRTE) = 100 + \frac{((\text{Valor final (Vf)} - \text{Valor inicial (Vi)}) / \text{Valor final (Vf)}) \times 100}{\text{Dias (D)}}$ | Ainda não há dados sobre o Índice de Valorização dos Recursos do Tesouro do Estado.  |
|   | Pendências de regularidade fiscal das unidades gestoras (PRFUGs).       | Permanecer regular no CAUC nos 50 dias antecedentes à emissão da certidão negativa de débitos junto à RFB.  | $PRFUGs = \frac{\{\{\text{Pendências de regularidade resolvidas} / \text{Pendências de regularidade identificadas}\} \times 100\}}$    | Ainda não há dados consolidados com área técnica sobre quantidade prévia de pendências de regularidade fiscal das unidades gestoras. |
|   | Quantidade de ocorrências na Prestação de Contas Anual do Governo (PO). | Diminuir em 50% do total dos 24 itens o número de ocorrências na prestação de contas até 2028.  | $PO = \frac{\{\{\text{Número de ocorrências} / \text{Total de itens analisados}\} \times 100\}}$                                       | 24 ocorrências no total em 2022 no Relatório de devolutivas do TCE   |



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).





**QUADRO 6**

Indicadores dos Resultados da SEPLAN

| OBJETIVO ESTRATÉGICO   | INDICADOR  | META  | METODOLOGIA DE CÁLCULO   | REFERÊNCIA   |
|--|--|---|--|--|
| 6.1 Maximizar os resultados organizacionais da Secretaria.   | Índice de Eficiência Operacional (IEO)   | Alcançar uma eficiência operacional de 80% nas entregas de serviços até o final do ano.   | $IEO = \left\{ \left( \frac{\text{Número de entregas realizadas}}{\text{Total de entregas planejadas}} \right) \times 100 \right\}$  | Atualmente, ainda não há dados consolidados em relatório das entregas realizadas pela SEPLAN.                              |
|  | Percentual das Ações das do Plano de Ação do Ranking das UGs Executadas (PAE). | Em 2025, publicar o Instrumento Normativo do Ranking das UGs.   | $PE = \left\{ \left( \frac{\text{Total de etapas executadas}}{\text{Total de etapas planejadas}} \right) \times 100 \right\}$  | Ainda não há dados ou Relatório de Gestão de evidências das etapas executadas do instrumento.                              |
|  | Percentual de avanço na formalização da UGP.                                   | 100% de formalização da UGP até julho de 2025.  | $PF = \left\{ \left( \frac{\text{Número de Etapas Concluídas}}{\text{Número total de Etapas}} \right) \times 100 \right\}$   | Ainda não há Relatório de Gestão de evidências das etapas executadas de formalização da UGP.                               |
|  | Índice de Eficiência Financeira da UGP (%).                                    | Índice $\geq$ 80% até set/2025.   | $IEF = \left\{ \left( \frac{\% \text{ de Recursos Utilizados} + \% \text{ de Condicionantes Atendidas}}{2} - \left( \frac{\text{Tempo Médio de Liberação}}{5} \times 100 \right) \right\}$ | Ainda não há dados consolidados em Relatório de gestão quanto ao índice de eficiência financeira da UGP.                   |
| 6.2. Propiciar o alcance das metas estabelecidas no Planejamento Estratégico a cada Ciclo Anual.   | Efetividade do Planejamento Estratégico (EPE).                                 | Em 2025, atingir 40% das metas estabelecidas para os Indicadores do Planejamento Estratégico.   | $EPE = \left\{ \left( \frac{\text{Total de metas alcançadas}}{\text{Total de Metas estabelecidas}} \right) \times 100 \right\}$  | Ainda não há dados consolidados em Relatório de gestão dos Planos de Ação da SEPLAN.                                       |
| 6.3 Promover a eficiência ambiental na organização por meio da implementação de práticas sustentáveis voltadas à gestão de resíduos, otimização do consumo de água e eficiência energética | Índice de Iniciativas Sustentáveis Realizadas (IIS).                           | Até 2028, alcançar 80% de implementação das ações sustentáveis previstas na SEPLAN, monitorando e ajustando as iniciativas de acordo com os resultados obtidos a cada ano, com intuito de consolidar a cultura da sustentabilidade. | $IIS = \left\{ \left( \frac{\text{Número de Ações Sustentáveis Implementadas}}{\text{Número de Ações Sustentáveis Planejadas}} \right) \times 100 \right\}$                                | O Maranhão ocupa 24ª posição no Ranking de Sustentabilidade dos Estados, promovido pelo Centro de Liderança Pública (CLP). |





## Conclusão

Diante do processo vivenciado nos últimos meses para a construção do Planejamento Estratégico da SEPLAN para o quadriênio de 2025-2028, há uma passagem da obra O Choque de Gestão em Minas Gerais (2006) que reflete bem todo o aprendizado com as entrevistas iniciais, realização das oficinas, aplicação de formulário, pesquisas e principalmente o diálogo com os servidores, vejamos:

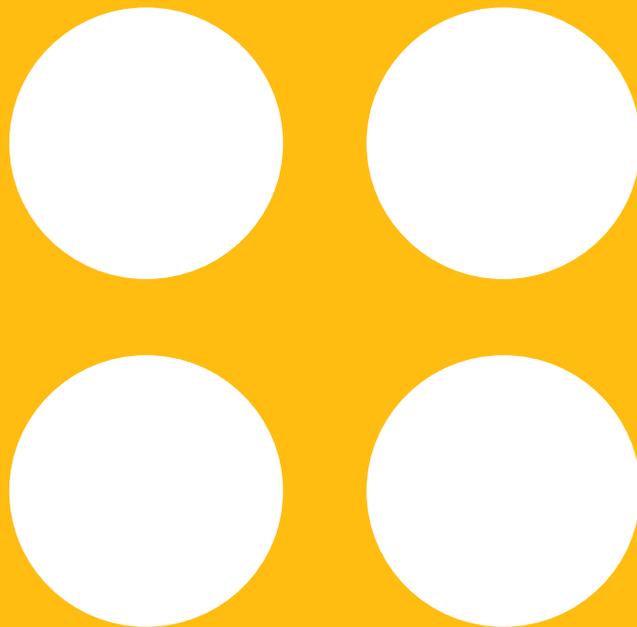
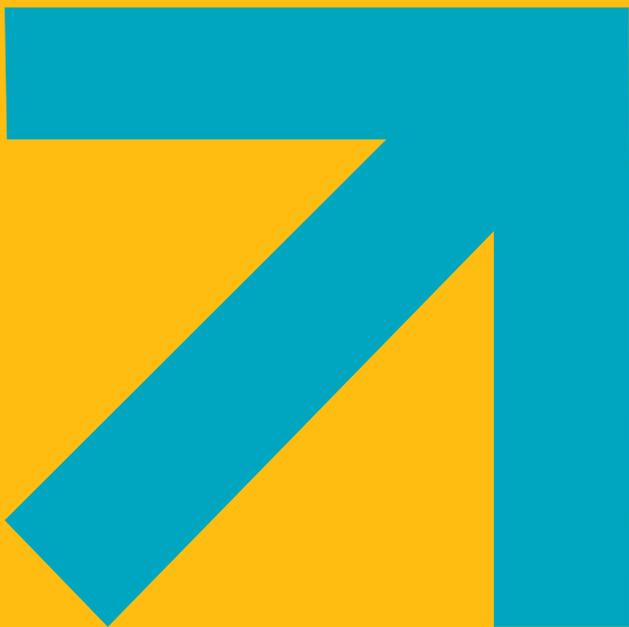
Planejar é escolher; escolher a visão de futuro (o propósito da organização); escolher os alvos (as metas principais ou mobilizadoras); escolher os caminhos, as estratégias e táticas, os projetos, as ações, os responsáveis e os prazos; e, especialmente, escolher o que não será feito (VILHENA, MARTINS, MARINI, GUIMARÃES, 2006, p. 45).

Este é um entendimento claro que temos ao fim desta primeira etapa de execução deste projeto, que representa um marco fundamental, pois consolida diretrizes, objetivos estratégicos e indicadores de desempenho que orientarão a atuação da SEPLAN nos próximos quatro anos. Pontua-se que o Plano Estratégico 2025-2028 é um instrumento que não se limita à mera formalização de intenções institucionais,

mas se estabelece como um referencial dinâmico, que busca nortear a Secretaria na promoção da governança eficiente, na transparência fiscal, na modernização da gestão e no fortalecimento da cultura do planejamento estratégico no setor público.

A construção desse documento baseou-se em um processo participativo e estruturado, envolvendo gestores e servidores na identificação de desafios, oportunidades e necessidades institucionais. Essa abordagem permitiu que a SEPLAN adotasse um modelo de planejamento integrado, no qual todas as áreas da Secretaria atuam de forma alinhada. Todavia, é necessário pontuar que a implementação do Plano Estratégico 2025-2028 da SEPLAN exige um compromisso institucional contínuo com a sua execução e aprimoramento. Esse documento não pode ser visto como um conjunto estático de diretrizes, mas, sim, como um instrumento dinâmico, que deve ser revisado e adaptado sempre que necessário. Para garantir que a estratégia traçada





alcance seus objetivos, a Secretaria adotará um modelo de monitoramento e avaliação sistemáticos, permitindo ajustes constantes. O Plano de Monitoramento e Avaliação, que complementa o Planejamento Estratégico, será essencial para medir o impacto das ações propostas na SEPLAN.

Além disso, a participação ativa dos servidores e gestores será determinante para o sucesso da estratégia. A cultura organizacional deverá ser fortalecida com base em valores como ética, transparência, inovação e compromisso com a qualidade do serviço público.

Com um modelo de gestão baseado na transparência, no controle fiscal e na inovação, a SEPLAN reafirma seu papel fundamental na estrutura organizacional do Governo do Maranhão.

O Plano Estratégico 2025-2028 não representa apenas um compromisso administrativo, mas, sim, um pacto com o futuro do Maranhão, orientado para a construção

de um Estado mais justo, sustentável e preparado para enfrentar os desafios e oportunidades dos próximos anos.

Dessa forma, a SEPLAN seguirá desempenhando sua função essencial de coordenar o planejamento e a gestão fiscal do Estado, contribuindo significativamente para a construção de um governo cada vez mais eficiente, inovador e alinhado aos anseios da população maranhense. A materialização desse plano, portanto, dependerá da atuação conjunta dos gestores, servidores e demais atores envolvidos, consolidando uma Secretaria mais moderna, integrada e comprometida com a excelência na administração pública.



## REFERÊNCIAS

**ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS.** ABNT NBR ISO 31000:2018 – Gestão de riscos — Diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

**ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS.** ABNT PR 2030:2024 – Diretrizes para a Implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no Brasil. Rio de Janeiro: ABNT, 2024.

**ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS.** NBR ISO 14001:2015 – Sistema de Gestão Ambiental: Requisitos com Orientação para o Uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

**ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS.** NBR ISO 14031:2015 – Avaliação de Desempenho Ambiental – Diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

**ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS.** NBR ISO 20400:2017 – Diretrizes para Compras Sustentáveis. Rio de Janeiro: ABNT, 2017.

**BRASIL.** Decreto nº 10.936, de 12 de janeiro de 2022. Regulamenta a Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 13 jan. 2022. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/decreto/d10936.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d10936.htm). Acesso em: 13 mar. 2025.

**BRASIL.** Decreto nº 11.414, de 13 de fevereiro de 2023. Dispõe sobre o Programa Diogo de Sant'Ana Pró-Catadoras e Pró-Catadores para a Reciclagem Popular. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 14 fev. 2023. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/decreto/D11414.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11414.htm). Acesso em: 12 mar. 2025.

**BRASIL.** Lei nº 10.295, de 17 de outubro de 2001 – Política Nacional de Conservação e Uso Racional de Energia. Diário Oficial da União, Brasília, 17 out. 2001. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/l10295.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10295.htm). Acesso em: 9 fev. 2025.

**BRASIL.** Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010 – Política Nacional de Resíduos Sólidos. Diário Oficial da União, Brasília, 2 ago. 2010. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2010/l12305.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2010/l12305.htm). Acesso em: 9 fev. 2025.

**BRASIL.** Lei nº 9.433, de 8 de janeiro de 1997 – Política Nacional de Recursos Hídricos. Diário Oficial da União, Brasília, 8 jan. 1997. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9433.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9433.htm). Acesso em: 9 fev. 2025.

**BRASIL.** Ministério da Cidadania. Guia metodológico do planejamento estratégico participativo. 2020.





**GIACOMONI, James.** Orçamento público. 15. ed. ampliada, revisada e atualizada. São Paulo: Atlas, 2010.

**GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI).** GRI 302: Energia 2016. Amsterdã: GRI, 2016. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/publications/documents/english/gri-302-energy-2016/>. Acesso em: 20 fev. 2025.

**GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI).** GRI 303: Água e Efluentes 2018. Amsterdã: GRI, 2018. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/gri-303-water-and-effluents-2018/>. Acesso em: 20 fev. 2025.

**GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI).** GRI 306: Resíduos 2020. Amsterdã: GRI, 2020. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/gri-306-waste-2020/>. Acesso em: 20 fev. 2025.

**GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI).** GRI 308: Avaliação Ambiental de Fornecedores 2016. Amsterdã: GRI, 2016. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/gri-308-supplier-environmental-assessment-2016/>. Acesso em: 20 fev. 2025.

**GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI).** GRI Standards. Amsterdam, 2020. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/>. Acesso em: 9 fev. 2025.

**MARANHÃO. Secretaria de Estado da Administração, Recursos Humanos e Previdência.** Perfil da administração pública: administração direta: elementos históricos, competências, legislação. São Luís: SEARHP, 1995. Volume I. Disponível em: [https://www.sead.ma.gov.br/fckeditor/userfiles/perfil\\_administracao\\_volume\\_I.pdf](https://www.sead.ma.gov.br/fckeditor/userfiles/perfil_administracao_volume_I.pdf). Acesso em: 20 fev. 2025.

**MARANHÃO. Secretaria de Estado da Gestão, Patrimônio e Assistência dos Servidores.** Perfil da administração pública: administração direta (1995-2013). São Luís: SEGEP, 2015. Volume II. Disponível em: [https://www.sead.ma.gov.br/fckeditor/userfiles/perfil\\_administracao\\_volume\\_II.pdf](https://www.sead.ma.gov.br/fckeditor/userfiles/perfil_administracao_volume_II.pdf). Acesso em: 20 fev. 2025.

**MARANHÃO. Secretaria de Estado da Gestão, Patrimônio e Assistência dos Servidores.** Perfil da administração pública: administração direta (2014-2018). São Luís: SEGEP, 2019. Volume III. Disponível em: [https://www.sead.ma.gov.br/fckeditor/userfiles/perfil\\_administracao\\_publica\\_volume\\_3.pdf](https://www.sead.ma.gov.br/fckeditor/userfiles/perfil_administracao_publica_volume_3.pdf). Acesso em: 20 fev. 2025.

**MARANHÃO. Secretaria de Estado do Planejamento e Orçamento.** Manual Técnico de Orçamento 2025. São Luís: SEPLAN, 2024. 244 p.





**MARTINS, H. F.; MARINI, C.** Um guia de governança para resultados na administração pública. In: \_\_\_\_\_. Um guia de governança para resultados na administração pública. p. 249-249, 2010.

**MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A.** Implementando a gestão de riscos no setor público. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2024.

**MOORE, M. H.** Creating public value: Strategic management in government. Cambridge: Harvard University Press, 1997.

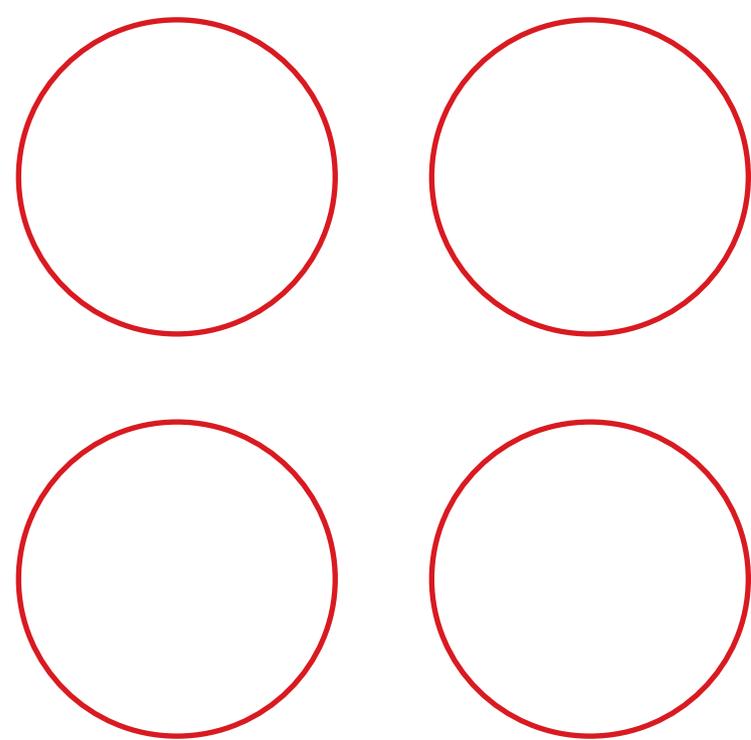
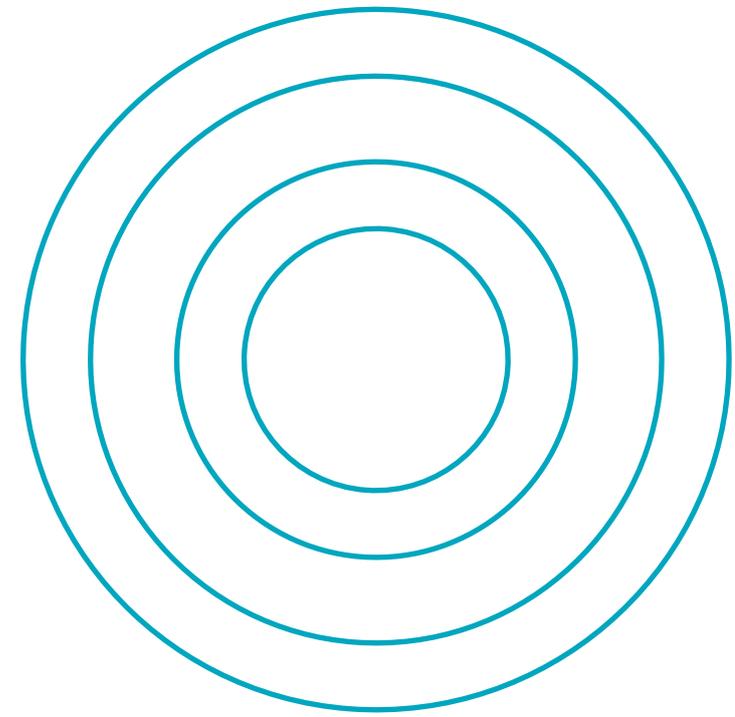
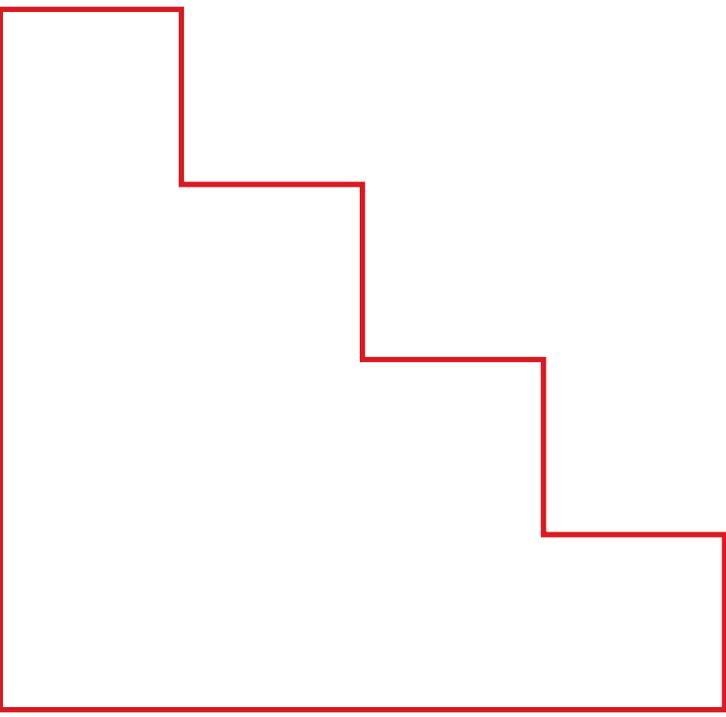
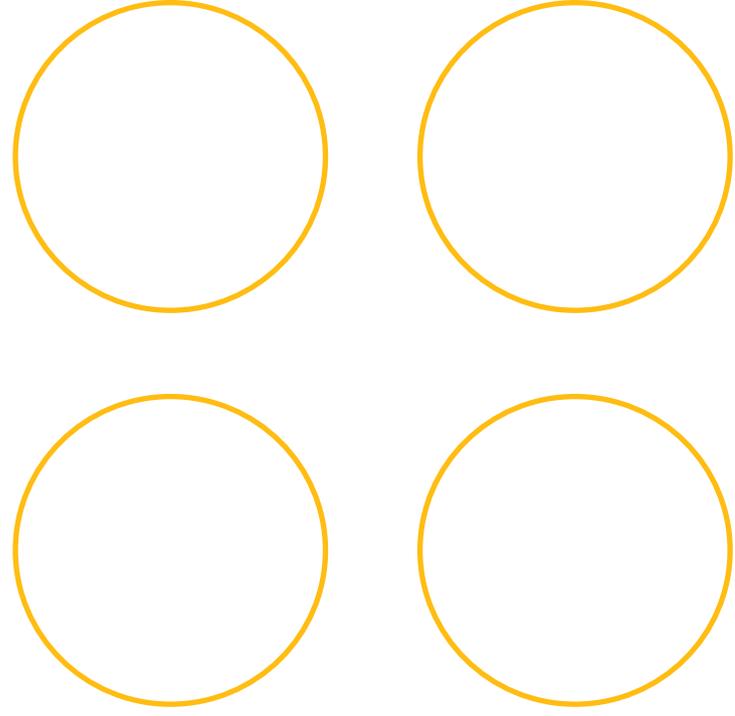
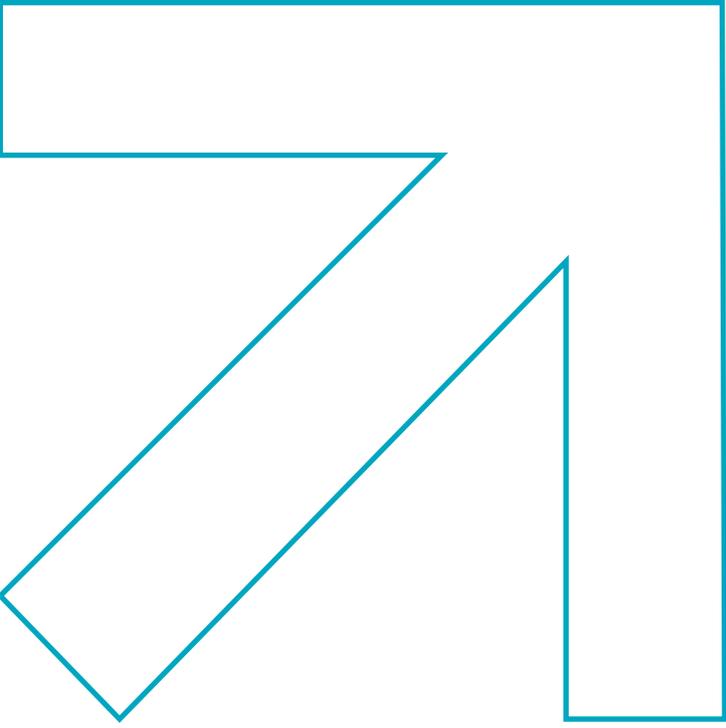
**PISCITELLI, Tathiane.** Direito financeiro esquematizado. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2011.

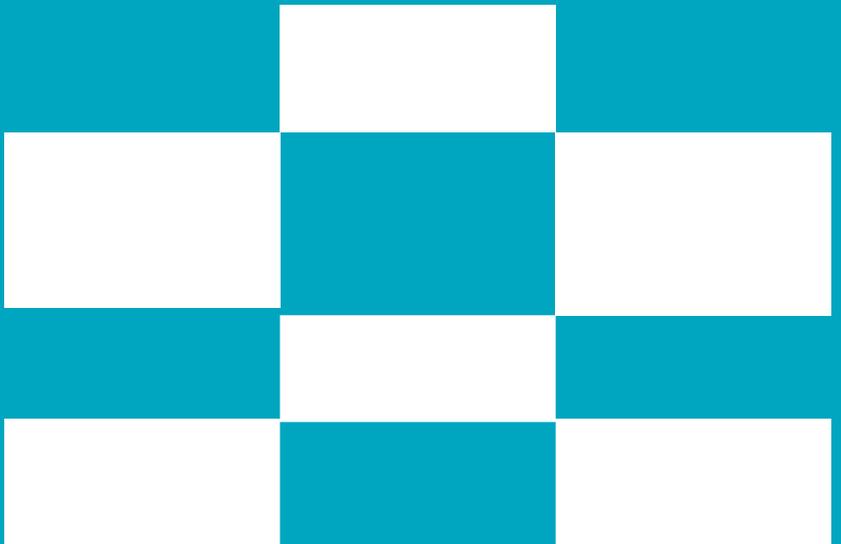
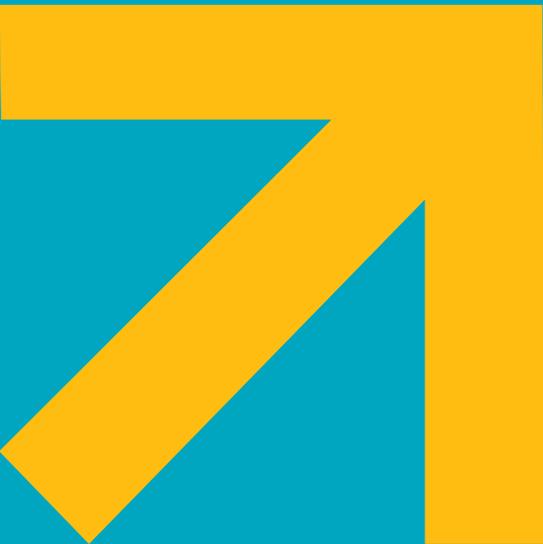
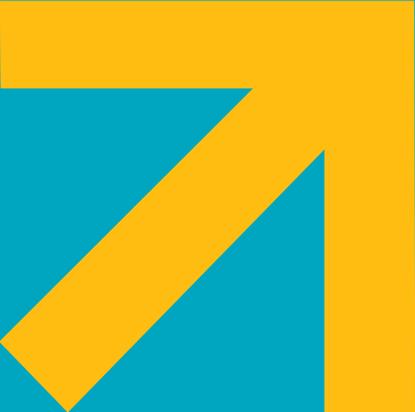
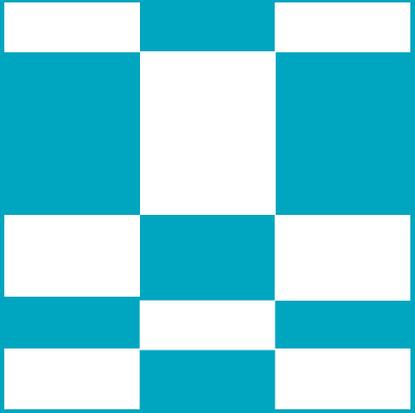
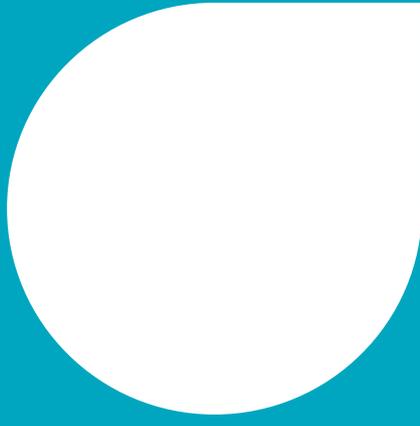
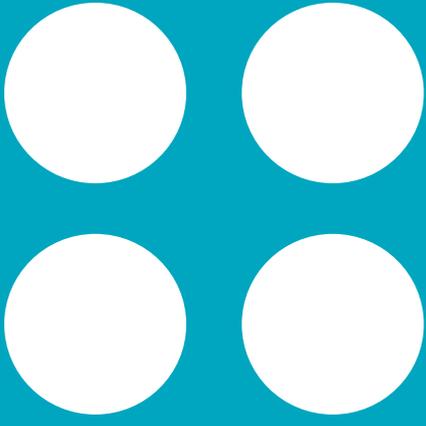
**SALTO, Felipe; PELLEGRINI, Josué Alfredo.** Contas públicas no Brasil. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. (Série IDP – Linha Administração e Políticas Públicas). 424 p.

**SCHIAVINATTO, F.** Plano estratégico do Ipea: 2013-2023. 2022.

**VILHENA, Renata; MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio; GUIMARÃES, Tadeu Barreto.** O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Renata Vilhena [et al.] (Org.). Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.









# PLANO ESTRATÉGICO

2025-2028

GOVERNO DO  
**MARANHÃO**  
TRABALHANDO PARA TODOS

SEPLAN  
Secretaria de Estado  
do Planejamento  
e Orçamento

