

GOVERNO DO ESTADO DO PIAUÍ

SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO

O MODELO PIAUÍ DE GESTÃO PÚBLICA

Planejamento, desenvolvimento e resultados
Governo Rafael Fonteles
2023-2026

ORGANIZADORES

Washington Luís de Sousa Bonfim

Monique Menezes

Karoline Vitória Gonçalves Fernandes

FICHA TÉCNICA

Governo do Estado do Piauí

Rafael Tajra Fonteles

Secretaria do Planejamento do Estado do Piauí (SEPLAN)

Washington Luís de Sousa Bonfim

Superintendência de Gestão (SUGESPLAN/SEPLAN)

Monique Menezes

Assessoria Técnica

Karoline Vitória Gonçalves Fernandes

Colaboradores

Gyrlene Leite de Araújo (CIET)

João Guilherme de Sena Muniz Meireles (CIET)

Lara Danuta da Silva Amaral Gomes (CIET)

Lorena Moura Santana (CIET)

Matheus Girola Macedo Barbosa (CIET)

Mayara Patrícia de Sousa Araújo (COLAB)

Rewlysom Eduardo Oliveira Leite (OPA)

Setor de Publicações

Luciana Maura Sales de Sousa

Teresa Cristina Moura Araújo Nunes

Normalização

Adriana Melo Lima

Diagramação

Cíntia Maria Duarte Amorim

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Adriana Melo Lima CRB-13/842

Piauí. Secretaria do Planejamento do Estado do Piauí (SEPLAN). O modelo Piauí de gestão [recurso eletrônico] / Karoline Vitória Gonçalves Fernandes, Monique Menezes, Washington Luís de Sousa Bonfim (orgs.). – Teresina: CIET / SEPLAN, 2026.

150 p. : il. color.

SBN:

1. Gestão pública. 2. Desenvolvimento territorial. 3. Planejamento econômico - Piauí. I. Título.

CDU 351:332.1 (812.2)

Contato

CENTRO DE INTELIGÊNCIA EM ECONOMIA E ESTRATÉGIA TERRITORIAL (CIET)

BIBLIOTECA PÁDUA RAMOS

Av. Miguel Rosa, 3190/Centro Sul - CEP 64001-490 - Teresina-PI

Telefone: 0xx86 3221-4809, 3215-4252 - Ramal: 21/22 Email: assessoria.Cepro@seplan.pi.gov.br –

Sítio: <https://www.seplan.pi.gov.br/cepro/publicacoes/>

Secretário do Planejamento

Washington Luís de Sousa Bonfim

Superintendentes

Adrienne Feitosa Arruda Serra

Bruno Casanova Cerullo

Cíntia Bartz Machado

Eduardo Andrade Speeden

Gabriela Celso Melo S. de Vasconcelos

Monique de Menezes Urra

Diretores

Francisca Maria Pinheiro Costa

Yolanda Maria Oliveira Costa

Márcio Joubert de Sousa Sampaio

Raul Wesley Leal Bonfim

Eduardo Nonato Machado Nobre

Célio de Sousa Pitanga

Sérgio Ricardo Rodrigues Silva

Salvador Lopes Neto

Bruna de Freitas Iwata

Gabriela Oliveira Rodrigues

Gabriel de Almeida Oliveira

Francisco Eliseu de Sousa Pereira Júnior

Luiz Raphael Soares Melo

Enia Jessica Meneses de Lima

Diarlisson Lucas Silva da Costa

Karol Jefessom Alves de Sousa

Renata de Lacerda Antunes Borges Lopes

Gerentes

Suely Oliveira de Miranda Rocha

Juliana Garcês Santos Cavalcante

Bruno Leonardo Alves Ribeiro

David Veras Holanda

Waldiney Fernandes Viana

Bruna Letícia Elias Pedrosa

Lara Rodrigues dos Santos Maranhão

Fernanda Paula Farias Neto

Allefy Matheus de Carvalho Morais

Francimar Lima da Costa

Uanda Sara Amorim de Castro

Gustavo Henrique Saraiva de Queiroz

Deborah Luiza Quaresma Pinheiro

Luís Felipe Feitosa de Carvalho

Maria Cristina Goes

Deusdete Lucas dos Santos Neto

Lucélia de Brito Aguiar Coelho Viana

Roxane Firmeza Rocha

Evandro de Sousa e Silva Júnior

Alan Sousa Santos

Vanessa Rodrigues da Silva

Tiago de Oliveira Silva

Jéssica Mayara Mendes de Sousa

Matheus Girola Macedo Barbosa



Antônio Alberto Ibiapina C. Filho
Lara Danuta da Silva Amaral Gomes
Davi Leal dos Santos Barbosa
Maria Eduarda de Sousa Barros
Pablo Jullyan Rodrigues Vilanova
Lorena Moura Santana
Edângela Gomes Cutrim
Juliana de Oliveira Lima
Isadora Lemos Vaz Campos

Coordenadores

Rafael Macedo Soares
Marcos Pereira da Silva
Antonio Vitor Abreu Felipe
João Vitor Rodrigues de Araújo
Pedro Henrique Soares da Silva
Joniel Jonny da Cunha Lopes
Iraides Rodrigues Leite de Araújo
Ana Jordane Melo Carvalho Bonfim
Márcia Filândia Oliveira Medeiros
Murilo Dias de Sousa
Emmanuel Jesus Olimpio Vieira
Joyce Mara Alves de Lima
Liana Mara Lemos dos Santos Rodrigues
João Pedro Coelho Barbosa



APRESENTAÇÃO

Os próximos anos colocam para o Nordeste brasileiro um novo cenário de restrições e oportunidades decorrentes da reforma tributária brasileira. A mudança no modelo de arrecadação tende a reduzir a margem de utilização de incentivos fiscais como instrumento de desenvolvimento regional, deslocando o foco para ganhos reais de produtividade, qualidade do gasto público e capacidade institucional. Nesse contexto, o desenvolvimento deixa de ser resultado apenas de condições externas favoráveis e passa a depender, de maneira decisiva, da capacidade interna do Estado de planejar, coordenar e executar políticas públicas com eficiência.

Para estados com maiores limitações estruturais, como o Piauí, esse desafio é ainda mais sensível. A superação de desigualdades históricas exige não apenas expansão do investimento público, mas, sobretudo, sua organização estratégica. Isso implica estruturar o orçamento com base em evidências, garantir sustentabilidade fiscal, coordenar a ação governamental e incorporar o território como elemento central do planejamento. O crescimento econômico deve estar associado à ampliação da renda da população, à redução das desigualdades regionais e à geração de oportunidades, o que demanda uma atuação estatal mais qualificada, integrada e orientada a resultados.

É nesse contexto que se insere a experiência recente do estado do Piauí. O presente livro apresenta a construção de um novo modelo de gestão pública, no qual planejamento, execução e responsabilidade fiscal são tratados como dimensões interdependentes de uma mesma estratégia de desenvolvimento. Mais do que um relato institucional, a obra busca demonstrar como a reorganização do Estado – em suas dimensões orçamentária, gerencial, territorial e fiscal – criou as condições para um novo ciclo de crescimento econômico e inclusão social.

O primeiro capítulo, O Início - Reestruturação do Planejamento Orçamentário, apresenta a transformação da função de planejamento no Estado, a partir da superação de limitações estruturais que historicamente comprometeram a previsibilidade fiscal e a qualidade da alocação de recursos. A criação da Diretoria de Projeções e Metas Fiscais (DPMF), a

institucionalização de metodologias de projeção baseadas em séries históricas e parâmetros macroeconômicos, e a incorporação de instrumentos como o Marco Orçamentário de Médio Prazo e o Anexo de Riscos Fiscais redefiniram a arquitetura orçamentária estadual. Esse conjunto de mudanças permitiu ao Estado avançar de um modelo reativo para um modelo estruturado de planejamento, reduzindo incertezas, qualificando a distribuição orçamentária e fortalecendo a capacidade de antecipação e gestão de riscos.

Esse capítulo evidencia que o planejamento orçamentário não é apenas um instrumento técnico, mas o ponto de partida para qualquer estratégia de desenvolvimento sustentável. Ao estruturar bases analíticas próprias, o Estado passa a dispor de maior capacidade de coordenação intersetorial e de alinhamento entre prioridades governamentais e disponibilidade de recursos, criando as condições necessárias para a expansão qualificada do investimento público.

O segundo capítulo, O Método – Modelo de Gestão Estadual Avançada (MGE), aprofunda a dimensão da implementação das políticas públicas. Partindo do diagnóstico de que a efetividade da ação estatal depende da capacidade de transformar diretrizes em resultados concretos, o capítulo apresenta o MGE como um arranjo de governança que integra planejamento, execução e monitoramento em um ciclo contínuo. A tradução do Plano de Governo em compromissos monitoráveis, organizados por indicadores e acompanhados por meio de ferramentas tecnológicas e instâncias formais de governança, representa um avanço na forma de condução da ação pública.

Ao estruturar reuniões periódicas em diferentes níveis decisórios, incorporar o uso de dados e evidências e fortalecer a coordenação entre as secretarias, o modelo reduz a fragmentação administrativa e amplia a capacidade de entrega do Estado. Os resultados apresentados ao longo do capítulo demonstram uma trajetória consistente de melhoria na execução dos compromissos governamentais e na maturidade institucional dos órgãos públicos, evidenciando a centralidade da gestão orientada a resultados na consolidação de capacidades estatais.

O terceiro capítulo O Alicerce – Responsabilidade e Sustentabilidade Fiscal destaca a expansão dos investimentos públicos como elemento central da estratégia de desenvolvimento do estado do Piauí, evidenciando como a reorganização das finanças públicas e a implementação

da Política de Qualidade Fiscal criaram as condições institucionais para ampliar e qualificar a capacidade de investimento. A manutenção da CAPAG B permitiu ao Piauí acessar financiamentos internacionais e nacionais, impulsionando os investimentos voltados para a melhoria da renda e da qualidade de vida dos piauienses. Paralelamente às reformas estruturais, apresentadas no capítulo, o Estado também vem atuando no aperfeiçoamento do perfil da sua dívida, por meio de operações de reestruturação com bancos nacionais e internacionais, elevando ainda mais a capacidade de novas oportunidades de crédito.

Nesse sentido, a responsabilidade fiscal é apresentada como elemento estruturante da estratégia estadual, na medida em que garante credibilidade institucional, amplia o acesso a operações de crédito e viabiliza o papel do Estado como indutor do desenvolvimento, especialmente em um contexto de elevado déficit de infraestrutura e restrições de financiamento típicas dos entes subnacionais.

No quarto capítulo, A Inteligência – Planejamento Territorial e Dados, incorporamos duas dimensões fundamentais ao Modelo de Gestão: o fortalecimento do planejamento territorial e a gestão baseada em evidências. A criação do Centro de Inteligência em Economia e Estratégia Territorial (CIET) representa um avanço institucional relevante ao articular produção de conhecimento, monitoramento de indicadores e avaliação de políticas públicas. Ao integrar análise econômica, dados territoriais e suporte ao processo decisório, o CIET amplia a capacidade do Estado de planejar com base em evidências e de orientar suas políticas de forma mais aderente às especificidades locais.

Nesse mesmo sentido, o livro evidencia a importância da organização do desenvolvimento a partir dos territórios. A atuação nos 12 Territórios de Desenvolvimento, associada a iniciativas como o Pacto pela Economia, reforça a ideia de que o crescimento econômico deve ser territorialmente equilibrado, considerando vocações locais, dinâmicas produtivas e desigualdades regionais. O planejamento das energias renováveis e da mineração insere-se nesse contexto como vetor estratégico, articulando desenvolvimento econômico, sustentabilidade ambiental e o aproveitamento das potencialidades naturais do Estado.

O quinto capítulo, A Participação, destaca a centralidade da participação social e da articulação federativa na construção do modelo. Iniciativas como o Orçamento Participativo (OPA), os Diálogos pelo Piauí e o fortalecimento do Pacto Federativo, por meio do Pactos pelo

Piauí, demonstram a capacidade do Estado de dialogar com a sociedade e com os municípios, incorporando demandas territoriais ao processo de planejamento e reforçando a legitimidade das decisões públicas. Essa dimensão participativa não apenas qualifica o planejamento, mas também contribui para o aprimoramento dos mecanismos de accountability e para a construção de uma gestão pública mais transparente e responsiva.

Por fim, o capítulo 6, O Motor – Profissionalização da Burocracia de Estado, evidencia que a realização de concursos públicos foi um elemento decisivo para o fortalecimento da capacidade estatal, ao recompor e qualificar o quadro técnico necessário à implementação das transformações institucionais conduzidas pelo Estado. Ao ampliar a disponibilidade de recursos humanos especializados, essa estratégia viabiliza, na prática, a execução do novo modelo de planejamento, gestão e responsabilidade fiscal apresentado nos capítulos anteriores. Assim, O Modelo Piauí de Gestão Pública não se limita à adoção de instrumentos isolados, mas constitui uma arquitetura institucional integrada. É essa integração que permite ao Estado avançar simultaneamente em capacidade de planejamento, execução de políticas públicas e entrega de resultados à sociedade.

Rafael Tajra Fonteles

GOVERNADOR DO ESTADO DO PIAUÍ

Washington Luís de Sousa Bonfim

SECRETÁRIO DE ESTADO DO PLANEJAMENTO

SUMÁRIO

1 O INÍCIO – REESTRUTURAÇÃO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Sérgio Ricardo Silva, Salvador Neto, Monique Menezes e Adrienne Arruda

2 O MÉTODO – MODELO DE GESTÃO ESTADUAL AVANÇADA – MGE

Gabriela Celso, Raul Bonfim, Eduarda Barros e Waney Junior

3 O ALICERCE – RESPONSABILIDADE E SUSTENTABILIDADE FISCAL

Eduardo Nobre, Bruno Ribeiro, Sérgio Ricardo Silva, Célio Pitanga e Eduardo Speeden

4 A INTELIGÊNCIA – PLANEJAMENTO TERRITORIAL E DADOS

Cíntia Bartz, Diarlison Costa, Bruna Iwata, Luis Raphael Melo, Bruno Casanova, Gabriela Rodrigues, Carlos Sousa e Tiago Neto

5 A PARTICIPAÇÃO

Camila Barbosa, Genesiano Neto, Francisco Eliseu Júnior, Regina Barros, Enia Menezes e Isadora Lemos

6 O MOTOR – PROFISSIONALIZAÇÃO DA BUROCRACIA DE ESTADO

Karol Jefessom Sousa, Karoline Fernandes e Monique Menezes

CAPÍTULO 1

O Início —

Reestruturação do Planejamento Orçamentário

*Sérgio Ricardo Silva, Salvador Neto, Monique Menezes e
Adrienne Arruda*

O presente capítulo apresenta a construção de um novo desenho institucional voltado à qualificação do processo orçamentário no estado do Piauí. Nosso objetivo é mostrar como a Secretaria do Planejamento do Estado do Piauí (SEPLAN) avançou na direção de um modelo mais estruturado, transparente e orientado à sustentabilidade fiscal.

Trata-se do ponto de partida para a compreensão das transformações que apresentaremos ao longo do livro. Procuramos aqui evidenciar como o fortalecimento do planejamento orçamentário constitui a base necessária para a coordenação das políticas públicas, a melhoria da alocação de recursos e a sustentação de uma estratégia consistente de desenvolvimento.


1.1 O Ponto de Partida: Limitações Estruturais do Planejamento Orçamentário

Ao início da gestão estadual, em janeiro de 2023, a SEPLAN ainda não dispunha de estrutura técnica própria dedicada à produção de projeções fiscais, ao acompanhamento sistemático das variáveis orçamentárias e à formulação de cenários prospectivos. Essa lacuna limitava sua capacidade de produzir bases analíticas próprias e de qualificar sua contribuição ao processo de planejamento.

Essa limitação repercutia sobre a programação orçamentária, que era elaborada com menor disponibilidade de instrumentos técnicos para refletir, de forma sistemática, as dinâmicas efetivas de execução contratual. Situação que se manifestava em volumes expressivos de suplementações ao longo dos exercícios, conforme atestado por diagnósticos produzidos por consultorias externas nos anos seguintes. A inexistência de metodologia estruturada e documentada para as projeções comprometia a consistência técnica das estimativas e restringia a capacidade de fundamentar ajustes com base em evidências quantitativas.

As limitações identificadas foram posteriormente corroboradas por trabalhos técnicos contratados pelo Estado no contexto da modernização da gestão fiscal e orçamentária, inclusive no âmbito do PROFISCO II, programa de modernização da gestão fiscal apoiado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID, 2023). No âmbito da consultoria da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), voltada ao aprimoramento da gestão de riscos fiscais, registrou-se que, até 2023, o Estado ainda não dispunha de uma análise de riscos fiscais estruturada em grau satisfatório (FGV, 2024).

Já os produtos elaborados pela FGV Projetos, orientados à implementação dos marcos fiscal e orçamentário de médio prazo, evidenciaram a necessidade de fortalecer o monitoramento contínuo do orçamento e do Plano Plurianual (PPA), documentar metodologias de projeção e aperfeiçoar mecanismos normativos capazes de disciplinar a evolução das despesas obrigatórias em cenários de expansão de receita (FGV, 2025). Tal cenário é evidenciado no Webinar Carta Nordeste: Novos Caminhos para o Desenvolvimento Regional, realizado pela própria FGV:



A reestruturação do planejamento orçamentário no Estado do Piauí representou a formação de uma capacidade institucional inédita de projeção, coordenação e análise fiscal no âmbito da SEPLAN, qualificando a interação com os demais órgãos do sistema orçamentário-financeiro estadual e criando bases mais consistentes para o monitoramento da execução e a sustentabilidade do investimento público.

Esse conjunto de evidências apontava para a necessidade de uma mudança estrutural, pois não se tratava de aperfeiçoar processos já constituídos. O ponto central era outro: criar capacidade estatal para planejar, projetar e coordenar com base em evidências. Sem essa capacidade, não seria possível sustentar, com previsibilidade fiscal, um projeto de desenvolvimento de médio e longo prazo. Isto porque o debate atual sobre a atuação do Estado na estruturação e implementação de programas de governo recai sobre a sua capacidade de alocar e distribuir recursos com algum grau de previsibilidade orçamentária (Mendes; Abreu e Souza, 2021).

1.2 A Criação da Diretoria de Projeções e Metas Fiscais (DPMF)

A Diretoria de Projeções e Metas Fiscais (DPMF) foi formalmente instituída pelo Decreto Estadual nº 22.318¹, de 24 de outubro de 2023, que aprovou o novo Regimento Interno da SEPLAN. A diretoria está subordinada à Superintendência de Planejamento e Orçamento Estadual (SUPOE) e tem por missão central dotar a Secretaria de capacidade técnica própria para o acompanhamento e a projeção das variáveis fiscais relevantes ao ciclo orçamentário.

Suas competências formais, estabelecidas no Art. 67 do atual Regimento Interno, compreendem: coordenar as atividades de projeção de receitas e despesas; construir bases de dados de séries históricas; subsidiar o aprimoramento da elaboração de metas e riscos fiscais; e atuar em permanente integração e intercâmbio de informações com a SEFAZ. A Gerência de Projeções (GRPJ), prevista no Art. 69, operacionaliza as competências táticas da diretoria.

¹O Decreto 23.886 de junho de 2025 atualizou o Regimento Interno da SEPLAN. No entanto, as atribuições da DPMF não foram alteradas.

Quadro 01- Resumo das Atribuições da DPMF

Instrumento	Conteúdo	Base Legal
Decretos nº 22.318/2023 e 23.886/2025	Criação formal da DPMF e aprovação do Regimento Interno da SEPLAN	Poder Executivo Estadual
Art. 67 – Regimento Interno	Competências diretas: projeção de receitas e despesas, séries históricas, metas e riscos fiscais	Decretos nº 22.318/2023 e 23.886/2025
Art. 69 – Regimento Interno	Competências táticas da Gerência de Projeções (GRPJ)	Decretos nº 22.318/2023 e 23.886/2025

Fonte: Elaborado pelos próprios autores a partir do Regimento Interno da SEPLAN.

O principal ganho institucional decorrente da criação da DPMF foi a formação de capacidade analítica própria na SEPLAN para projeção e acompanhamento das variáveis fiscais. A partir dessa estruturação, a Secretaria passou a participar ativamente da elaboração das estimativas orçamentárias, produzindo bases técnicas que qualificaram o diálogo com os demais órgãos do sistema de planejamento e permitiram elevar o grau de correspondência entre os orçamentos setoriais e as dinâmicas efetivas de execução contratual.

Esse movimento foi classificado, na avaliação institucional, como um dos principais marcos de transformação da gestão orçamentária estadual no período, constituindo o ponto de partida do que o Estado pôde construir a seguir: um planejamento com horizonte de médio prazo, capaz de sustentar uma estratégia de desenvolvimento com maior previsibilidade fiscal.

1.3 Metodologia de Projeção Fiscal e Acompanhamento de Índices

A partir da estruturação da DPMF, o Estado passou a operar com metodologia formal de projeção fiscal, baseada na utilização sistemática de séries históricas, parâmetros macroeconômicos e modelos de projeção amplamente consolidados na literatura e nas práticas institucionais (Mendes; Abreu e Souza, 2021; Fortis e Gasparani, 2017). O processo

passou a incorporar a construção de cenários de sustentabilidade, base, otimista e pessimista, com definição de bandas de variação que permitem maior previsibilidade e gestão de riscos no planejamento fiscal.

Os índices macroeconômicos acompanhados compreendem IPCA, PIB, câmbio e taxa SELIC, enquanto as variáveis fiscais monitoradas incluem arrecadação do ICMS, Fundo de Participação dos Estados (FPE), dívida bruta e resultado primário. Como referência para os parâmetros macroeconômicos, adotou-se, de forma estruturada, a utilização de projeções de mercado, especialmente as constantes no Relatório Focus do Banco Central, combinadas com metodologias de projeção fiscal alinhadas às orientações do Manual de Demonstrativos Fiscais da Secretaria do Tesouro Nacional, que recomenda o uso de séries históricas ajustadas por efeitos de preço, quantidade e legislação na estimativa das receitas públicas. (Brasil, 2025; Banco Central do Brasil, 2026).

Quadro 2 - Índices e Variáveis Fiscais Acompanhados para Elaboração das Projeções

Categoria	Descrição / Variáveis Acompanhadas
Índices Macroeconômicos	IPCA, PIB, Taxa de Câmbio (USD/BRL) e Taxa SELIC
Variáveis Fiscais	Arrecadação de ICMS, FPE, Dívida Bruta e Resultado Primário
Cenários Produzidos	Cenários Base, Otimista e Pessimista, com definição de bandas de variação (intervalos de confiança)
Referências Metodológicas	Projeções de mercado (Relatório Focus/BCB) e metodologias alinhadas ao Manual de Demonstrativos Fiscais (STN)

Fonte: DPMF.

Esse arranjo metodológico permitiu ao Estado avançar de um processo predominantemente declaratório para um modelo estruturado de projeção e acompanhamento fiscal, com maior consistência técnica, transparência e capacidade de resposta a diferentes cenários econômicos.

1.4 Melhora na Distribuição Orçamentária: O Sistema VETOR

O aprimoramento das projeções fiscais permitiu uma alocação de recursos mais precisa já na fase de elaboração dos orçamentos. Esse avanço, consolidado pela utilização da Plataforma VETOR (Sistema de Gestão Orçamentária e de Riscos), foi potencializado pelo refinamento no levantamento de informações contratuais e pelo mapeamento detalhado das despesas de cada órgão setorial.

Este melhor dimensionamento das demandas setoriais acarretou uma menor necessidade de alterações orçamentárias ao longo do exercício. E com projeções mais ajustadas e assertivas, o volume de suplementações por excesso de arrecadação apresentou uma trajetória de redução consistente nos últimos anos, conforme demonstrado no Quadro 3. Como se pode observar, em 2023 apresentou um incremento de 34,47%, em relação à dotação da Lei Orçamentária Anual - LOA inicial. Dois anos depois, em 2025, esse percentual caiu para 15,06%, representando uma redução expressiva da necessidade de suplementação orçamentária.

Quadro 3 - Suplementação Orçamentária por Exercício

Exercício	Incremento em relação à dotação LOA Inicial
2023	36,47%
2024	24,23%
2025	15,06%

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Além de centralizar a elaboração orçamentária, o Sistema VETOR consolidou-se como uma ferramenta estratégica no monitoramento da execução. A plataforma permite o acompanhamento em tempo real dos saldos para abertura de créditos adicionais e o controle diário de indicadores fiscais importantes, como o Teto de Gastos Primários e o Resultado Corrente, garantindo maior previsibilidade e segurança à gestão fiscal.

1.5 O mapeamento de riscos fiscais

A estruturação do acompanhamento de riscos fiscais constitui outro pilar da nova arquitetura orçamentária. O mapeamento oficial é materializado no Anexo de Riscos Fiscais (ARF), componente obrigatório da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), e foi desenvolvido com base em metodologia própria de gestão de riscos aplicada ao contexto fiscal (Piauí, 2025).

A tipologia dos riscos mapeados organiza-se em duas categorias principais. De um lado, os passivos contingentes, que incluem demandas judiciais relevantes e riscos previdenciários associados ao regime próprio, com potencial de impacto significativo sobre as contas públicas. De outro, os riscos fiscais propriamente ditos, que abrangem variações de arrecadação, oscilações macroeconômicas, como juros e câmbio, obrigações contratuais e despesas sujeitas à indexação.

Quadro 4 - Síntese da metodologia de mapeamento de riscos

Categoria de Risco	Natureza	Caracterização
Demandas Judiciais	Passivo contingente	Ações com potencial impacto fiscal relevante
Riscos Previdenciários (RPPS)	Passivo contingente previdenciário	Controvérsias judiciais e pressões atuariais
Receita (FPE/ICMS)	Risco de arrecadação	Variações na arrecadação e dependência de fatores econômicos
Dívida Pública	Risco macroeconômico	Sensibilidade a juros e câmbio
Contratos e Despesas Correntes	Risco de despesa	Obrigações contratuais e despesas indexadas

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

A consolidação desse mapeamento conferiu ao ARF o caráter de instrumento ativo de gestão fiscal, superando o estágio em que cumpria primariamente função normativa. A identificação antecipada de exposições passou a permitir o planejamento de medidas de mitigação e a orientação das decisões de despesa com base em cenários de risco, contribuindo para maior previsibilidade e sustentabilidade fiscal.

1.6 O Marco Orçamentário de Médio Prazo (MOMP)

A acumulação de capacidade analítica criou as condições para um salto qualitativo no horizonte do planejamento, pois o orçamento deixou de ser exclusivamente anual e passou a operar com perspectiva de médio prazo. Esse movimento não foi espontâneo, foi o resultado direto de ter, pela primeira vez, projeções próprias confiáveis o suficiente para fundamentar compromissos plurianuais.

O Marco Orçamentário de Médio Prazo (MOMP) é o instrumento que traduz essa mudança em termos operacionais. Ele converte os agregados macrofiscais do Marco Fiscal de Médio Prazo (MFMP) em tetos desagregados e limites setoriais, distribuindo a despesa primária por agregador, marcador e unidade orçamentária (Piauí, 2025, 2026).

O suporte normativo foi construído de forma progressiva ao longo de 2025, com a aprovação da Política de Qualidade Fiscal do Estado do Piauí. A política foi materializada por meio da Emenda Constitucional nº 69, de 2025 e pela Lei Estadual Complementar nº 315, de 06 de junho de 2025. Esse arcabouço jurídico trouxe a consolidação do novo desenho institucional do planejamento e da estratégia de desenvolvimento econômico, detalhada no capítulo 3 deste livro.

No que se refere ao orçamento, a Lei Complementar nº 315, estabeleceu os princípios de qualidade e sustentabilidade fiscal do Estado, tornando mandatória a incorporação do MOMP na LOA, conforme previsto no Art. 6º. A mudança já foi incluída na Lei nº 8.754, de 16 de julho de 2025 (LDO 2026), com tetos vinculantes para o ano e limites indicativos para os três exercícios seguintes. A LC nº 315, posteriormente alterada pela LC nº 329/2025, normatiza o limite dinâmico de despesas primárias, com crescimento real atrelado a 70% da variação da Receita Corrente Líquida e banda predeterminada entre 0,6% e 2,5% (Piauí, 2026).

A implementação do MOMP será graduada, sendo que a LOA de 2026 projeta limites para dois exercícios (2026 vinculante e 2027 indicativo); na LOA 2027, avança para três anos; a partir da LOA 2028, alcança o horizonte pleno de quatro anos de planejamento contínuo. Essa progressão assegura que a curva de aprendizado institucional seja respeitada sem comprometer o ritmo de implantação do novo regime fiscal.

Quadro 5 - Horizonte de Implementação do MOMP

LOA	Horizonte do MOMP	Caráter
2026	2 anos (2026 + 2027)	2026 vinculante / 2027 indicativo
2027	3 anos	1º ano vinculante / demais indicativos
2028 em diante	4 anos	Horizonte pleno

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

1.7 A reformulação da LDO: novos instrumentos, nova arquitetura

A introdução do planejamento de médio prazo exigiu que a principal lei de orientação orçamentária do Estado acompanhasse a mudança. A Lei de Diretrizes Orçamentárias deixou de ser apenas um instrumento de balizamento anual para incorporar uma função prospectiva, de modo que o Anexo de Metas Fiscais (AMF) passou a ser elaborado em formato prospectivo, substituindo o modelo retrospectivo anteriormente adotado.

Esse realinhamento normativo foi construído em etapas ao longo de 2025, cada uma ampliando o alcance do regime fiscal: a EC nº 69/2025 introduziu a trava de despesas como limitador fiscal; a EC nº 71/2025 sofisticou o modelo, criando o mecanismo anticíclico que vincula a variação real da despesa primária corrente a 70% do avanço da Receita Corrente Líquida; e a LC nº 329/2025 consolidou essa etapa do regime ao proibir a incorporação de créditos adicionais na base para os exercícios seguintes, reduzindo o caráter pró-cíclico da execução orçamentária.

A LDO 2027, cujo Projeto de Lei deve ser encaminhado até 30 de abril do corrente exercício, representará o primeiro ciclo completo sob a vigência integral do novo arcabouço normativo, incorporando o MFMP, o MOMP e o ARF como instrumentos plenamente integrados ao processo de planejamento.

No mesmo horizonte, a gestão ativa do perfil da dívida consolidada compõe a Política de Qualidade Fiscal como componente de sustentabilidade de longo prazo. Com aproximadamente 78% da dívida contratual indexada à taxa Selic, o controle das despesas correntes estabelecido

pelo novo arcabouço normativo é condição necessária para preservar a capacidade de honrar compromissos financeiros e manter a curva de investimentos do Estado, sustentando a nota de crédito (CAPAG) que viabiliza o acesso a operações de crédito estruturantes. Além dos controle das despesas, o Estado vem atuando para melhorar esse perfil, por meio de dois projetos de reestruturação das dívidas nacionais com bancos multilaterais, conforme detalhado no capítulo 3.

1.8 O ganho institucional: planejamento como instrumento de desenvolvimento

A transformação descrita nas seções anteriores não se resumiu à criação de novos instrumentos fiscais. Seu núcleo foi a formação, no âmbito da SEPLAN, de capacidade técnica para projetar, coordenar e antecipar decisões com base em evidências, capacidade que ainda não estava estruturada no Estado ao início do período e que é condição necessária para planejar com horizonte além do exercício corrente (Fortes e Gaspararini, 2017).

Essa capacidade analítica fortalece a função coordenadora da SEPLAN no ecossistema de governança fiscal do Estado, complementando as atribuições de acompanhamento financeiro e de caixa exercidas pela SEFAZ. A divisão de trabalho resultante amplia a qualidade das informações disponíveis para as decisões de governo, em particular para a estratégia de expansão do investimento público em infraestrutura, identificada pelo Governo do Estado como o principal vetor de desenvolvimento econômico do Piauí no longo prazo.

Tais transformações corroboram com o diagnóstico do Banco Mundial, no qual se afirma:

A reorganização do planejamento orçamentário criou as condições institucionais para sustentar, com maior previsibilidade, a estratégia governamental de expansão do investimento público, especialmente em infraestrutura de transportes, energia e saneamento, área em que o Piauí enfrenta um dos maiores déficits estruturais da região Nordeste, em um contexto de descompasso regional persistente, no qual a região concentra aproximadamente 27% da população brasileira, mas responde por cerca de 14% do Produto Interno Bruto nacional (BIRD, 2025).

Em vista disso, os instrumentos estruturados no período, como DPMF, MOMP, MFMP, ARF e VETOR, não são fins em si mesmos. Constituem a infraestrutura institucional que permite ao estado do Piauí planejar com horizonte de médio prazo, alocar recursos com maior eficiência, mensurar riscos com metodologia consistente e dialogar com credores, parceiros multilaterais e demais órgãos do sistema de planejamento com base técnica sólida. São, nos termos em que a experiência foi concebida, o suporte institucional de uma nova forma de planejar, acompanhar e sustentar decisões fiscais no Estado.

A consolidação dessas capacidades, projeção fiscal, controle de suplementações, mapeamento de riscos e planejamento de médio prazo, ampliou a base técnica do Estado para acompanhar a execução e qualificar as decisões de governo, em articulação com outros instrumentos de gestão desenvolvidos no mesmo período.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Relatório Focus – Expectativas de mercado.

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO (BID). Programa de Apoio à Gestão dos Fiscos do Brasil (PROFISCO II). Documentos do programa e contratos de financiamento.

BANCO INTERNACIONAL PARA RECONSTRUÇÃO E DESENVOLVIMENTO/BANCO MUNDIAL - BIRD. Dupla convergência: convergência econômica e social no Nordeste do Brasil, Washington, DC: BIRD, 2025.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.**

BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional. **Manual de Demonstrativos Fiscais (MDF).** 2025.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV IBRE). Webinar Carta Nordeste: novos caminhos para o desenvolvimento regional. [Vídeo] YouTube, 15 abr. 2026. 2h 14min. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=MyN3KAK_oLg. Acesso em: 28 abr de 2026.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV Projetos). **Relatórios técnicos de apoio à implementação dos marcos fiscal e orçamentário de médio prazo. 2024–2025.**

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS (FIPE). **Relatório de diagnóstico da gestão de riscos fiscais do estado do Piauí.** 2024.

FORTIS, M. F. A; GASPARINI, C. E. **Pluralidade orçamentária no Brasil:** diagnóstico, rumos e desafios. Brasília: ENAP, 2017.

MENDES, C. C.; ABREU, W. M.; SOUZA, T. S. **Teoria e prática sobre planejamento e orçamento plurianuais.**

Texto para discussão do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA. Rio de Janeiro: IPEA, 2021
PIAUÍ. Decreto Estadual nº 22.318, de 24 de outubro de 2023. Aprova o Regimento Interno da Secretaria de Estado do Planejamento.

PIAUÍ. Decreto Estadual nº 23.886, de 10 de junho de 2025. Aprova o Regimento Interno da Secretaria de Estado do Planejamento.

PIAUÍ. Lei Complementar nº 315, de 6 de junho de 2025. Dispõe sobre qualidade e sustentabilidade fiscal.

PIAUÍ. Lei Complementar nº 329, de 2025. Atualiza o regime fiscal estadual.

PIAUÍ. Lei nº 8.754, de 16 de julho de 2025. Lei de Diretrizes Orçamentárias para 2026.

PIAUÍ. Emenda Constitucional nº 69, de 2025.

PIAUÍ. Emenda Constitucional nº 71, de 2025.

PIAUÍ. Secretaria de Estado do Planejamento. **Manual do modelo de gestão dos riscos fiscais do Estado do Piauí. 2024.**

PIAUÍ. Secretaria de Estado do Planejamento. **Anexo de riscos fiscais – Lei de Diretrizes Orçamentárias (diversos exercícios).**

PIAUÍ. Secretaria de Estado do Planejamento. **Marco Orçamentário de Médio Prazo (MOMP). Documentos técnicos internos. 2025**

PIAUÍ. Secretaria de Estado do Planejamento. **Marco Fiscal de Médio Prazo (MFMP). Documentos técnicos internos. 2026**

CAPÍTULO 2

O Método — Modelo de Gestão Avançada — MGE

Gabriela Celso, Raul Bonfim, Eduarda Barros e Waney Junior

2

Este capítulo tem como objetivo analisar em que medida o Modelo de Gestão Estadual Avançada (MGE), adotado pelo estado do Piauí, contribuiu para o fortalecimento das capacidades estatais, especialmente no que se refere à integração entre as diferentes áreas do governo, ao monitoramento de prioridades estratégicas e ao uso de evidências na tomada de decisão, garantindo uma maior efetividade das políticas públicas.

A literatura contemporânea tem enfatizado que a efetividade das políticas públicas não se esgota na consistência normativa de sua formulação, tampouco pode ser deduzida automaticamente da coerência formal entre objetivos, instrumentos e desenho institucional. A produção de resultados governamentais depende, em larga medida, da capacidade do Estado de sustentar prioridades, organizar processos decisórios, produzir coordenação entre estruturas administrativas e converter diretrizes programáticas em ação pública continuada (Cingolani, 2013; 2018; Pires; Gomide, 2016; 2024). Em contextos democráticos complexos, marcados por fragmentação organizacional, pluralização de atores, sobreposição de competências e crescente complexidade dos problemas públicos, a implementação deixa de ocupar posição subordinada no ciclo das políticas e passa a constituir dimensão analítica decisiva para a compreensão do desempenho governamental.

É precisamente nesse ponto que a implementação se afirma como momento crítico da produção da ação estatal. Se, por um lado, a formulação delimita objetivos, instrumentos e sentidos da intervenção pública, por outro, é na implementação que tais definições são traduzidas em procedimentos administrativos, rotinas organizacionais, mecanismos de coordenação e entregas concretas à sociedade. Entretanto, essa etapa é frequentemente atravessada por descontinuidades institucionais, déficits de coordenação entre órgãos e setores governamentais, assimetrias informacionais e fragilidades nos dispositivos de acompanhamento da execução. Nessas circunstâncias, ganham centralidade os arranjos institucionais orientados à integração governamental e ao monitoramento de prioridades estratégicas, materializados em estruturas organizacionais dedicadas, sistemas de indicadores, instâncias de coordenação e rotinas formais de acompanhamento.

A essa discussão soma-se a literatura sobre Gestão Baseada em Evidências (GBE), que introduz a dimensão da qualidade decisória como elemento relevante da ação governamental (Rousseau, 2006; Briner; Denyer; Rousseau, 2009; Silveira; Freitas; Marcolin, 2016). Nessa perspectiva, a efetividade das políticas públicas depende não apenas da existência de capacidades estatais e de estruturas de coordenação, mas também da aptidão institucional para converter informações, conhecimentos e evidências em decisões mais consistentes, justificáveis e menos sujeitas à improvisação. Aplicada ao ciclo das políticas públicas, essa abordagem reforça a importância de mecanismos institucionais voltados à produção, organização, circulação e uso de informações qualificadas, contribuindo para que transparência, monitoramento e accountability se afirmem como dimensões substantivas do processo decisório (Côrtes; Oliveira; Lara, 2018).

A Gestão Baseada em Evidências configura-se, portanto, como um componente que potencializa o exercício das capacidades estatais. Isso se deve ao fato de que esta abordagem adota os arranjos de implementação de instrumentos sistemáticos de produção, circulação, interpretação e uso de evidências, criando condições para que a capacidade técnico-administrativa se realize de forma mais robusta, menos contingente e mais orientada a resultados (Briner; Denyer; Rousseau, 2009). Nesse sentido, a GBE opera como mediação entre capacidades institucionais e desempenho governamental, ao fortalecer a base cognitiva da decisão pública e ao reduzir a distância entre coordenação administrativa, monitoramento estratégico e aprendizagem institucional.

Sob essa perspectiva, o exame do Modelo de Gestão Estadual Avançada do Estado do Piauí constitui uma oportunidade analítica relevante para compreender como capacidades estatais são organizadas, ativadas e convertidas em desempenho governamental por meio de arranjos de governança orientados ao monitoramento de prioridades, à coordenação interorganizacional e ao uso sistemático de informações na tomada de decisão. Busca-se, com isso, não apenas descrever uma experiência administrativa particular, mas também evidenciar em que medida esse arranjo contribui para enfrentar problemas recorrentes da implementação de políticas públicas e para produzir condições institucionais mais favoráveis à efetividade da ação governamental.

Com o objetivo de desenvolver essa análise, o presente capítulo organiza-se em três seções, além desta introdução. A primeira dedica-se ao exame do processo de formulação do Plano de Governo, entendido como etapa prévia e analiticamente decisiva para a compreensão das bases que antecedem a implementação do modelo de governança adotado. Em seguida, analisa-se o processo de elaboração do MGE, em seção subdividida em quatro tópicos, correspondentes às etapas que estruturam o modelo. Por fim, a última seção apresenta alguns dos principais resultados alcançados pelo estado do Piauí a partir da adoção desse arranjo de governança.

2.1 Da agenda política ao Plano de Gestão: a transformação do Plano de Governo em compromissos monitoráveis

Planos de governo elaborados no contexto de processos eleitorais configuram, em geral, documentos de natureza programática orientados pela explicitação de diretrizes amplas, prioridades políticas e compromissos assumidos pela coalizão que disputa o poder estatal. Tais documentos possuem elevada centralidade no processo democrático, tanto por sua função de sinalização de agenda quanto por sua legitimidade político-eleitoral (Stokes, 1999; Belchior et al., 2024). No entanto, a estruturação desses documentos costuma responder mais diretamente à lógica da competição eleitoral do que às exigências técnico-institucionais necessárias ao acompanhamento sistemático de sua implementação ao longo do ciclo governamental (Jensen; Vestergaard, 2022; Mortensen et al., 2011).

Essa assimetria entre formulação política e operacionalização administrativa constitui uma fragilidade recorrente nos arranjos de governo, na medida em que compromete a conversão de compromissos programáticos em referenciais efetivos de gestão (Bara, 2005; Bonafont; Palau, 2011). Quando inexistem mecanismos institucionais capazes de promover a tradução das prioridades políticas em objetivos, metas, responsabilidades e dispositivos de monitoramento, observa-se uma tendência de perda de densidade do conteúdo programático ao longo dos processos decisórios e de implementação. Como consequência, reduzem-se as condições de rastreabilidade das prioridades governamentais, ampliam-se as dificuldades de coordenação e monitoramento, e enfraquece-se a capacidade estatal de orientar a ação governamental para a produção de resultados.

Nesse contexto, levantamento amplamente divulgado pelo portal de notícias G1, que realiza o acompanhamento sistemático do cumprimento de promessas de governo em todo o país, evidencia essa dinâmica ao apontar que, entre mais de mil compromissos assumidos pelos então candidatos aos governos estaduais nas eleições de 2018, apenas 471 (42%) haviam sido integralmente cumpridos ao final dos mandatos, em 2022, enquanto 371 (33%) não foram cumpridos e 279 (25%) foram executados apenas parcialmente (Promessas [...] 2018).

Buscando romper com essa tendência, durante o processo eleitoral de 2022, o então candidato ao governo do estado do Piauí, Rafael Fonteles (PT), elaborou um Plano de Governo orientado pelo esforço de aproximar as demandas políticas das exigências do planejamento

governamental. Mais do que atender a uma obrigatoriedade do processo eleitoral, o documento buscou conferir maior consistência às propostas da candidatura, de modo a favorecer sua posterior tradução em referenciais de gestão, coordenação e acompanhamento da ação governamental.

Para viabilizar esse propósito, a construção do Plano de Governo teve como ponto de partida um amplo processo de diálogo com a população dos 224 municípios do Piauí, que constituiu o eixo central de formulação do documento. Esse movimento de escuta territorial foi complementado por consultas a representantes do setor econômico, da comunidade acadêmica e dos movimentos sociais, ampliando a base de contribuição à elaboração das propostas.

A partir disso, instituiu-se uma Coordenação-Geral, responsável por organizar 21 comissões temáticas compostas por gestores, especialistas, representantes da sociedade civil e membros dos partidos coligados. Essas instâncias contribuíram para a elaboração de diagnósticos, propostas e definições de prioridades em 30 seminários temáticos. Posteriormente, cada área reuniu-se com o núcleo da Coordenação-Geral para consolidar os relatórios correspondentes, e as propostas foram refinadas em reuniões presenciais com o então pré-candidato, com vistas ao ajuste de prioridades e ao aperfeiçoamento do conteúdo do plano. Como desdobramento desse processo, consolidou-se uma estrutura composta por dois eixos estratégicos e cinco eixos transversais, que passaram a organizar as prioridades centrais da agenda governamental, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Estrutura do Plano de Governo

Eixos Estratégicos	Geração de Trabalho, Emprego e Renda	Micro e pequenos empreendedores
		Agricultura familiar e cadeias produtivas
		Desenvolvimento econômico (Indústria e Comércio)
		Infraestrutura, Logística e Estratégias para atração de investimentos
		Tecnologia e Inovação
		Agronegócio, Energia e Mineração
		Turismo
	Melhoria da qualidade dos Serviços Públicos	Educação
		Saúde
		Segurança Pública e Justiça
		Assistência Social
		Habitação, Mobilidade Urbana e Saneamento
		Cultura
		Esportes e Lazer
Eixos Transversais	Afirmação de Direitos	Direitos Humanos
		Crianças
		Juventude
		Idoso
		Políticas Públicas para mulheres
		Pessoas com Deficiência
		Igualdade Racial
		LGBTQIAP+
	Meio Ambiente e Sustentabilidade	-
	Transformação e Acesso Digital	-
Participação Social e Comunicação	-	
Planejamento e Gestão Eficiente	-	

Fonte: SEPLAN.

Definidas essas diretrizes, o novo governo instituiu, já no início da gestão, um processo de sistematização técnica destinado à conversão dessas diretrizes em compromissos operacionais passíveis de acompanhamento ao longo do ciclo governamental. Esse processo corresponde à primeira etapa do ciclo de governança do Modelo de Gestão Estadual Avançada e será examinado de forma detalhada mais adiante.

Por ora, importa destacar que a elaboração do Plano de Governo constituiu a base político-institucional a partir da qual se estruturaram as prioridades da agenda governamental. A adoção dessa estrutura possibilitou sua posterior tradução em diretrizes para a ação estatal e forneceu os referenciais que orientaram a implementação das prioridades governamentais. Nesse sentido, o Plano de Governo configurou-se como um dos principais insumos do MGE, concebido como o arranjo de governança responsável por viabilizar a implementação, o monitoramento e o acompanhamento sistemático dessas prioridades ao longo do ciclo governamental. Na seção seguinte, examina-se o MGE em sua lógica de funcionamento, com ênfase em seus mecanismos, etapas e instrumentos de coordenação e gestão.

2.2 O Modelo de Gestão Estadual Avançada (MGE)

O Modelo de Gestão Estadual Avançada (MGE), desenvolvido em 2023 pela Secretaria do Planejamento do Estado do Piauí (SEPLAN), em parceria com a Falconi Consultoria, pode ser compreendido como um arranjo metodológico de gestão pública orientado ao aprimoramento da ação estatal, por meio da articulação entre eficiência, transparência e participação cidadã. A formulação desse modelo insere-se no contexto de inovação dos instrumentos de gestão governamental, em que a capacidade de planejar, monitorar, avaliar e reajustar estratégias passa a ocupar posição central no desempenho institucional. Nessa perspectiva, o modelo estrutura-se a partir da incorporação do Plano de Governo, de outros instrumentos de planejamento e do mapeamento das competências institucionais de cada órgão da administração pública, articulados ao uso intensivo de tecnologias e à análise de dados, com vistas à ampliação da racionalidade decisória e ao fortalecimento da capacidade estatal.

O MGE representa uma mudança na forma de planejar a ação governamental, ao deslocar o foco de uma lógica mais voltada para intenções e propostas gerais para outra centrada na definição, no acompanhamento e na entrega de resultados. Mais do que adotar novos

instrumentos de gestão, essa mudança altera a relação entre o que é planejado, o que é executado e o que é monitorado, buscando aproximar os compromissos assumidos das ações realizadas e dos resultados alcançados. Nesse processo, a liderança do Governador Rafael Fonteles torna-se fundamental, ao dar sustentação política ao modelo, orientar sua implementação e fortalecer o alinhamento do governo em torno do cumprimento das prioridades previstas no Plano de Governo de 2022.

Do ponto de vista normativo e operacional, o MGE fundamenta-se em princípios e diretrizes como **flexibilidade, inovação tecnológica, monitoramento e transparência**. Esses elementos não operam de forma isolada, mas compõem uma arquitetura de gestão voltada à indução de maior coerência entre formulação, implementação e acompanhamento das ações governamentais. Ao orientar os órgãos estaduais na tradução das diretrizes do Plano de Gestão em iniciativas concretas, mediante o desdobramento de metas e indicadores fundamentados em evidências e o monitoramento sistemático das ações implementadas, o modelo busca reduzir as dissociações entre planejamento e capacidade efetiva de execução.

Sob esse enfoque, o MGE diferencia-se de modelos tradicionais de gestão pública por privilegiar uma lógica orientada a resultados, sustentada por mecanismos de coordenação, monitoramento e uso sistemático de evidências no processo decisório. Em contraste com abordagens predominantemente centradas no cumprimento formal de rotinas administrativas, o modelo propõe uma atuação estatal mais integrada, responsiva e orientada ao desempenho, ao articular planejamento, execução, monitoramento e reorientação de ações com base em indicadores e evidências empíricas. Ademais, o modelo exige o envolvimento direto das lideranças das secretarias de Estado, para além do próprio chefe do Poder Executivo estadual, visando ampliar o comprometimento institucional com a execução dos compromissos assumidos.

Essa configuração contribui para o fortalecimento da governança pública ao promover maior alinhamento entre prioridades estratégicas, capacidades institucionais e entrega de resultados à sociedade, ampliando, simultaneamente, as condições de transparência, *accountability* e aprendizagem organizacional no âmbito da administração estadual.

Nesse contexto, o propósito central do MGE consiste em **aprimorar o desempenho governamental, ampliar a efetividade da ação estatal e fortalecer a capacidade de entrega das políticas públicas e dos compromissos assumidos com a sociedade**. Mais do que um instrumento de ordenamento administrativo, trata-se de uma metodologia que procura requalificar a governança pública por meio da integração entre instrumentos gerenciais, produção de informação, coordenação institucional e orientação a resultados.

Para viabilizar esse propósito, o MGE foi estruturado com base em um ciclo de gestão no qual planejamento, execução e monitoramento se articulam de forma sistêmica e interdependente. Esse ciclo busca assegurar que as prioridades governamentais sejam continuamente organizadas, acompanhadas e ajustadas ao longo do tempo. Na seção a seguir, apresenta-se de forma detalhada o ciclo.

2.3 O ciclo do Modelo de Gestão Estadual Avançada

A operacionalização do MGE efetiva-se por meio de um ciclo estruturado, que organiza, de forma articulada, os processos de planejamento, coordenação, acompanhamento e reorientação da ação governamental. No âmbito desse arranjo, mobilizam-se instrumentos de gestão pública destinados a sustentar o acompanhamento sistemático das ações, a coordenação institucional e o processo decisório, conferindo maior racionalidade, integração e capacidade de resposta à atuação estatal. Esses instrumentos distribuem-se ao longo das quatro etapas que compõem o ciclo do MGE, conformando uma dinâmica contínua de alinhamento entre diretrizes governamentais, capacidades institucionais e mecanismos de monitoramento.

A primeira etapa corresponde à decupagem do Plano de Gestão e ao mapeamento de competências; a segunda refere-se à adoção de metodologia para o planejamento e à capacitação dos órgãos estaduais; a terceira consiste no desenvolvimento de ferramentas de acompanhamento; e a quarta compreende a realização de reuniões de monitoramento. A Figura 2 apresenta a configuração dessas etapas no âmbito do ciclo.

Figura 2 - Ciclo do MGE



Fonte: SEPLAN.

Observa-se que as quatro etapas se articulam de forma interdependente e obedecem a uma sequência lógica, configurando um processo contínuo e dinâmico. Em conjunto, tais etapas estruturam o funcionamento do ciclo e traduzem, em termos operacionais, a lógica de gestão orientada a resultados que fundamenta o MGE. Torna-se necessário, portanto, examinar mais detidamente cada uma dessas etapas.

2.3.1 Etapa 1: A decupagem do Plano de Gestão

A Etapa 1 corresponde ao processo de tradução do Plano de Governo em uma estrutura operacional de gestão. Nesse âmbito, o Plano de Governo foi convertido em Plano de Gestão por meio da definição e da quantificação de metas vinculadas às prioridades previamente estabelecidas. Esse procedimento mostrou-se fundamental para alinhar os objetivos estratégicos do governo aos desafios e às potencialidades do Estado.

Como resultado desse processo, o Plano de Gestão foi estruturado em 178 compromissos, aos quais se associam mais de 120 indicadores destinados ao acompanhamento da execução das ações e à identificação de entraves que possam comprometer o cumprimento das entregas pactuadas. Além disso, tais compromissos foram organizados em 10 grupos temáticos: Desenvolvimento Social, Desenvolvimento Econômico, Meio Ambiente, Educação, Desenvolvimento Rural, Segurança, Gestão, Eficiência e Transparência, Saúde, Infraestrutura e Governadoria. Na Figura 3, apresenta-se esta organização.

Figura 3 - Quantidade de compromissos de gestão por área temática



Fonte: SEPLAN.

Essa organização visa assegurar condições mais adequadas para o monitoramento sistemático dos compromissos pactuados com a sociedade. Ao mesmo tempo, sinaliza uma orientação estratégica comprometida com o fortalecimento da eficácia da ação governamental e da implementação das políticas públicas. Além de favorecer a visualização agregada das prioridades governamentais, essa forma de organização contribui para qualificar os processos de coordenação entre áreas afins, facilitar a identificação de convergências e sobreposições entre ações e conferir maior racionalidade à alocação de esforços institucionais. Trata-se, portanto, de um arranjo que não apenas aprimora o acompanhamento da execução, mas também reforça a coerência interna do Plano de Gestão e sua capacidade de orientar a atuação governamental de maneira integrada.

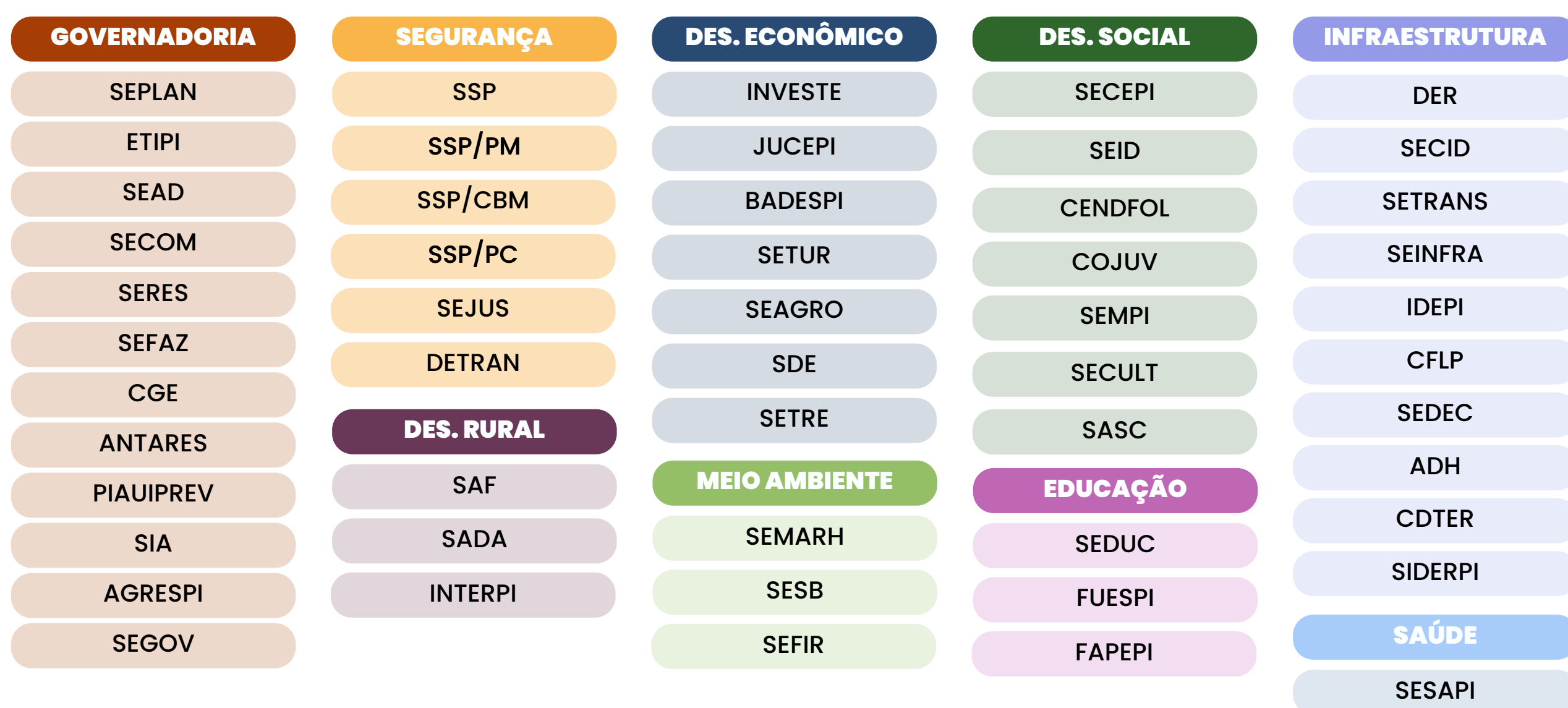
Após isso, realizou-se o mapeamento de competências dos órgãos estaduais, com o objetivo de identificar atribuições institucionais e delimitar as responsabilidades de cada secretaria e entidade da administração pública estadual. Paralelamente, realizou-se o mapeamento de compromissos e *stakeholders*, de modo a identificar tanto os compromissos assumidos no Plano de Governo quanto os atores estratégicos envolvidos em sua implementação.

Na sequência, os compromissos foram classificados em grupos temáticos, o que permitiu organizar as prioridades governamentais por áreas de atuação. No momento seguinte, desenvolveu-se a proposição da governança básica, definida em termos de coordenação e participação, com o objetivo de estruturar os arranjos institucionais necessários à execução dos compromissos. Posteriormente, elaborou-se o mapa estratégico, construído a partir da articulação entre grupos temáticos e *stakeholders*.

Por fim, o processo avançou para instâncias de validação e consolidação. Inicialmente, realizou-se reunião de alinhamento com a Secretaria do Planejamento, voltada à compatibilização técnica do conteúdo produzido. Em seguida, ocorreu a reunião inicial de alinhamento com o Governador e o órgão envolvido, configurando uma etapa de pactuação institucional e política. O processo culminou na consolidação do Plano de Gestão.

No contexto da atual gestão do Governo do Estado do Piauí, a aplicação dos procedimentos relativos à Etapa 1 resultou na elaboração do Plano de Gestão, composto por 178 compromissos, bem como na organização dos grupos temáticos, conforme já destacado anteriormente. No que se refere ao mapeamento das competências institucionais, esse processo resultou na distribuição das 43 secretarias estaduais da seguinte forma:

Figura 4 - Divisão dos órgãos estaduais por grupo temático



Fonte: SEPLAN.

O mapeamento das competências institucionais dos órgãos da administração pública estadual e dos compromissos governamentais constitui condição fundamental para o avanço do ciclo à segunda etapa, apresentada a seguir.

2.3.2 Etapa 2: a construção do Plano de Ação

A segunda etapa do ciclo refere-se ao momento de qualificação técnica dos órgãos estaduais para a elaboração dos planos de ação relativos aos compromissos governamentais sob sua responsabilidade. Nessa etapa, destacamos a participação da consultoria especializada em gestão e governança, prestada pela Falconi Consultoria, cuja atuação se voltou ao apoio à capacitação das equipes técnicas dos órgãos estaduais.

Nesse contexto, o processo iniciou-se com a identificação do problema, definição de ações (fases e marcos) e o mapeamento de indicadores temáticos vinculados aos compromissos do Plano de Gestão. Em seguida, cada órgão realizou o diagnóstico de suas obras, serviços e aquisições, de modo a identificar o estágio de implementação das entregas, as necessidades institucionais e os elementos centrais ao planejamento das ações. Na sequência, ocorreram reuniões de alinhamento entre a SEPLAN e os demais órgãos, com apoio da Falconi, voltadas à orientação técnica para a elaboração de seus respectivos Planos de Ação.

A partir deste ponto, iniciou-se a fase de capacitação e preparação do Plano de Ação. Em primeiro lugar, realizou-se uma capacitação voltada à apresentação de conceitos relacionados à gestão por resultados, bem como de instrumentos de planejamento, como o 5W2H, e de ferramentas de gestão de metas e mensuração de desempenho organizacional, como os *Key Performance Indicators* (KPIs) e os *Objectives and Key Results* (OKR). Em seguida, por meio da Escola de Governo do Estado do Piauí (EGEPI), desenvolveu-se uma formação em planejamento e inovação no setor público, voltada ao aprofundamento das competências técnicas necessárias à elaboração dos planos. Com base nesse processo formativo, procedeu-se à proposição da versão inicial do plano de ação, posteriormente submetida à avaliação e consolidação.

A Figura 5 ilustra o modelo utilizado para a elaboração do plano de ação, com base nas ferramentas de gestão e planejamento estratégico apresentadas ao longo das capacitações.

Figura 5 - Modelo de plano de ação

O QUÊ	COMPROMISSO	
DECISÃO	(ESTRATÉGICA/TÁTICA/OPERACIONAL)	
POR QUE	JUSTIFICATIVA	
QUEM	PÚBLICO-ALVO	
ONDE	DEFINIÇÃO DO LOCAL DE ATUAÇÃO	
QUANDO	DEFINIÇÃO DE CRONOGRAMA	
COMO	DEFINIÇÃO DE COMO O COMPROMISSO SERÁ ALCANÇADO	
Definir no máximo 05 fases para execução (Visão Macro)	FASE 01	
	FASE 02	
	FASE 03	
	FASE 04	
	FASE 05	
Possui projeto envolvido? Sim		
Se sim, preencher os marcos de trabalho ao lado:	MARCO 01	
	MARCO 02	
	MARCO 03	
	MARCO 04	
	MARCO 05	
Indicadores		
Indicador 01	xxxx • Já é coletado? • De forma manual ou automatizada? • Qual a fonte? • Qual a fórmula de cálculo? • Unidade de Medida • Qual o formato? (Excel, Banco de Dados...) • Responsável	Meta:
Indicador 02	xxxx • Já é coletado? • De forma manual ou automatizada? • Qual a fonte? • Qual a fórmula de cálculo? • Unidade de Medida • Qual o formato? (Excel, Banco de Dados...) • Responsável	Meta:

ANO

JAN FEV MAR ABR MAI JUN JUL AGO SET OUT NOV DEZ

ANO

JAN FEV MAR ABR MAI JUN JUL AGO SET OUT NOV DEZ

ANO

JAN FEV MAR ABR MAI JUN JUL AGO SET OUT NOV DEZ

ANO

JAN FEV MAR ABR MAI JUN JUL AGO SET OUT NOV DEZ

Fonte: SEPLAN.

Posteriormente, o foco deslocou-se para a orientação das equipes quanto aos procedimentos de apresentação de evidências e de elaboração dos relatórios dos planos de ação. Tais instrumentos têm por finalidade comprovar a execução das ações previstas, conferir maior confiabilidade às informações reportadas e sustentar o acompanhamento sistemático das iniciativas desenvolvidas ao longo do ano. Além disso, as evidências e os planos de ação constituem a base informacional das ferramentas de acompanhamento mobilizadas na Etapa 3 do ciclo.

2.3.3 Etapa 3: as ferramentas de acompanhamento

A terceira etapa do ciclo do MGE corresponde à consolidação da infraestrutura tecnológica e informacional destinada ao monitoramento sistemático dos compromissos governamentais. O processo iniciou-se com os Planos de Ação sendo sistematizados em bases estruturadas, viabilizando sua consolidação e utilização no monitoramento. Esse conjunto de procedimentos culminou no desenvolvimento de painéis concebidos como instrumentos de visualização e acompanhamento das informações estratégicas.

Nesse contexto, destaca-se a elaboração de dashboards em *Business Intelligence* (BI), que possibilitaram a visualização detalhada do Plano de Gestão e de outras ações governamentais, como obras e convênios. Esses painéis viabilizaram não apenas o monitoramento das ações pela Secretaria do Planejamento, mas também o acompanhamento, pelos demais órgãos estaduais, do status de cada ação e de sua evolução ao longo da gestão. A Figura 6 ilustra a utilização desses *dashboards* pela atual gestão do Governo do Estado do Piauí.

Figura 6 - Painéis de acompanhamento das ações governamentais



Fonte: SEPLAN.

Embora os painéis de BI tenham representado um avanço importante no acompanhamento das ações governamentais, ao longo do processo evidenciou-se a necessidade de aperfeiçoar a disponibilização das informações e de tornar mais eficiente a dinâmica de monitoramento. Diante disso, a SEPLAN, em parceria com a Orbis Soluções Tecnológicas, uma empresa

especializada no desenvolvimento de tecnologias inovadoras para a gestão pública, desenvolveu o METAGGOV, uma plataforma voltada à sistematização, à hospedagem e ao monitoramento das informações governamentais.

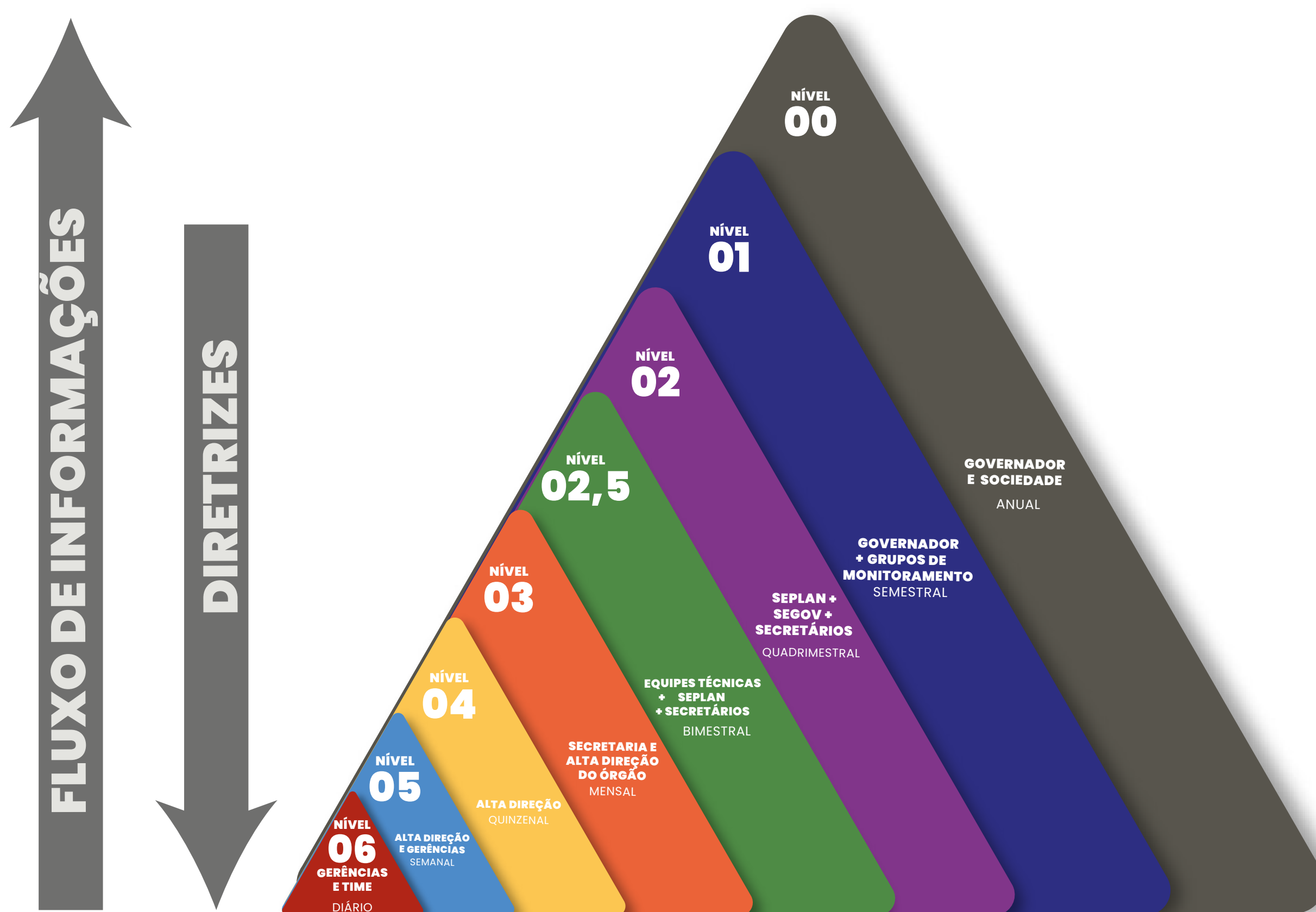
A concepção do METAGGOV representa um avanço qualitativo em relação aos painéis de BI que sustentaram as fases iniciais do modelo de governança. Enquanto esses painéis se orientam predominantemente à visualização e à análise de dados produzidos em outros sistemas, o METAGGOV foi concebido como uma plataforma de gestão ativa que permite aos órgãos registrar, em tempo real, as ações realizadas, abrangendo não apenas os compromissos do Plano de Gestão, mas também outros projetos e programas governamentais. Além disso, o sistema possibilita o acompanhamento longitudinal de indicadores de desempenho com metas pactuadas, a produção automatizada de relatórios gerenciais utilizados nas reuniões de governança, o registro de evidências vinculadas a cada ação e a visualização do desempenho por órgão, por grupo temático e por ciclo de monitoramento.

Com essa plataforma, ampliou-se a capacidade de coleta, atualização e integração das informações, tornando o processo de monitoramento mais dinâmico, aderente às necessidades de gestão e compatível com o fluxo das reuniões de governança que integram a quarta etapa do ciclo do MGE.

2.3.4 Etapa 4: a governança do Plano de Gestão

A quarta etapa do ciclo do Modelo de Gestão Estadual Avançada corresponde ao funcionamento da governança do Plano de Gestão. Trata-se de um mecanismo institucional de acompanhamento, coordenação e prestação de contas, orientado ao monitoramento contínuo dos compromissos assumidos e à adoção de medidas corretivas ao longo da execução. Para esse fim, a governança organiza-se em diferentes níveis de reunião, dispostos de forma piramidal, conforme ilustrado na Figura 7.

Figura 7 - Estrutura da governança



Fonte: SEPLAN.

Essa estrutura opera por meio de dois fluxos complementares e interdependentes. No sentido ascendente, das instâncias mais operacionais para os níveis superiores de decisão, circulam informações relativas à implementação das metas, ao andamento das entregas, aos obstáculos identificados e aos resultados parciais alcançados, permitindo qualificar o monitoramento e subsidiar a tomada de decisão. No sentido descendente, dos níveis estratégicos para as instâncias executoras, são transmitidas diretrizes, orientações, encaminhamentos e ajustes de prioridade, com vistas a realinhar a execução aos objetivos pactuados. Desse modo, a pirâmide de governança não apenas viabiliza o acompanhamento sistemático do Plano de Gestão, mas também assegura a articulação entre informação, decisão e ação governamental ao longo de todo o ciclo de implementação.

Ressalta-se que o desenho dessa pirâmide requer a compreensão prévia da estrutura organizacional do Estado, especialmente a forma como as secretarias e os demais órgãos da administração pública se distribuem em distintos níveis de decisão e gestão, tais como secretário (a), superintendente, diretor (a) e gerente. É a partir desse arranjo hierárquico-funcional que se torna possível definir, com maior precisão, os fluxos de informação, os espaços de deliberação e as responsabilidades atribuídas a cada instância no âmbito da governança do Plano de Gestão.

No que se refere às reuniões de governança, estas se estruturam em diferentes níveis, conforme evidenciado na Figura 7. Os níveis 6 (N6), 5 (N5), 4 (N4) e 3 (N3) correspondem à dimensão interna da governança, composta por reuniões realizadas no âmbito das próprias secretarias, com foco no acompanhamento operacional, na coordenação das ações e na resolução progressiva de gargalos conforme o grau de responsabilidade de cada instância. A lógica desse arranjo é escalonada: questões de menor complexidade ou com menor necessidade de decisão são tratadas nos níveis mais próximos da execução, enquanto temas que demandam maior capacidade de coordenação, pactuação ou deliberação são progressivamente encaminhados aos níveis superiores.

Nesse contexto, o nível N6 compreende reuniões diárias, de curta duração, entre equipes técnicas e gerência imediata. A responsabilidade central é de assegurar a fluidez da execução cotidiana, mediante o acompanhamento das tarefas, a identificação de impedimentos pontuais e o alinhamento de prioridades. Trata-se, portanto, da instância mais operacional, que deve se voltar à solução imediata de problemas rotineiros, de modo a evitar sua escalada desnecessária para os níveis subsequentes.

O nível N5, com periodicidade semanal, constitui a principal instância de acompanhamento operacional das iniciativas. Ele tem como objetivo reunir diretores, gerentes e coordenadores diretamente envolvidos na execução dos compromissos assumidos. Nesse nível, monitora-se o andamento das atividades, o cumprimento de prazos, a disponibilidade de recursos e as dificuldades verificadas na implementação. Além disso, essa instância é responsável por consolidar e atualizar as informações nos sistemas de monitoramento. Quando os entraves identificados ultrapassarem a capacidade de resolução das equipes e gerências imediatas, compete ao N5 promover os ajustes necessários ou encaminhar as questões ao nível superior.

Por sua vez, no nível N4, de caráter quinzenal, é realizada a consolidação ampliada das informações operacionais, com a participação de superintendentes e diretores. Essa instância tem como responsabilidade analisar o desempenho das iniciativas em perspectiva mais integrada, identificar problemas recorrentes ou de maior impacto e atuar na superação de obstáculos que já não possam ser resolvidos apenas no plano operacional. O N4 deve exercer, assim, função intermediária de coordenação e articulação, filtrando e qualificando os temas que efetivamente demandem apreciação pela alta gestão da Secretaria.

Por fim, o nível N3, com periodicidade mensal, corresponde à instância de tomada de decisão do gestor da pasta, com a participação de superintendentes ou diretores. Nesse nível, os resultados são analisados com base em indicadores, os gargalos institucionais devem ser apreciados em sua dimensão estratégica e são definidos os encaminhamentos que exijam decisão gerencial superior, com atribuição de prazos, responsáveis e diretrizes para a continuidade da execução. Desse modo, o N3 não se destina ao tratamento de questões operacionais rotineiras, mas à deliberação sobre temas escalonados pelos níveis anteriores, quando estes extrapolarem sua alçada de atuação.

Superada a etapa interna, inicia-se o fluxo externo da governança, no qual as secretarias passam a reportar, às instâncias superiores (N2, N1 e N0), o andamento das ações vinculadas aos compromissos estabelecidos no Plano de Gestão. Para assegurar a consistência, a fidedignidade e a qualificação dessas informações, essas são instituídas a um nível intermediário de reuniões, denominado N2.5. Com periodicidade bimestral, as reuniões de N2.5 devem contar com a participação das equipes técnicas dos órgãos executores, sob a coordenação da SEPLAN. Nessa instância, as secretarias apresentam o progresso das ações sob sua responsabilidade e reportam eventuais obstáculos à execução, enquanto a SEPLAN exerce funções de monitoramento e apoio técnico, contribuindo para a superação dos entraves identificados. Adicionalmente, as reuniões de N2.5 desempenham função preparatória para a participação das setoriais nos níveis estratégicos da governança (N2, N1 e N0), ao promover o alinhamento prévio das informações, a qualificação dos registros de acompanhamento e o tratamento técnico dos principais pontos críticos a serem submetidos às instâncias superiores.

Nesse contexto, após a realização das reuniões de nível N2.5, são realizadas as reuniões de nível N2, que correspondem à instância de monitoramento gerencial das políticas públicas. Com periodicidade trimestral, participam desse nível a SEPLAN e a Secretaria de Governo (SEGOV), na condição de coordenadoras, além das demais secretarias responsáveis pela execução dos compromissos pactuados no Plano de Gestão.

Nessas reuniões, as secretarias setoriais apresentam relatórios consolidados sobre o desempenho de seus respectivos compromissos, de modo a subsidiar a análise gerencial e a apreciação do grau de aderência das ações às metas governamentais. Nesse âmbito, são examinadas estratégias destinadas a assegurar o cumprimento dos resultados pactuados, bem como a corrigir desvios identificados ao longo da execução. Nos casos em que se verificarem entraves ou dificuldades que comprometam a implementação das ações, a SEPLAN e a SEGOV exercem funções de coordenação, apoio técnico e articulação institucional junto às setoriais, com vistas à superação dos obstáculos identificados e à preservação da trajetória de cumprimento dos compromissos estabelecidos.

Após a consolidação das análises no nível N2, são realizadas as reuniões de nível N1, que constituem o espaço estratégico de cúpula da governança do modelo. Com periodicidade trimestral, essas reuniões envolvem a participação direta do Governador e de todos os secretários de Estado. Organizadas por grupos temáticos, nelas são apresentados os resultados consolidados do monitoramento das políticas públicas, bem como discutidos os avanços na execução das prioridades governamentais. A partir dessas informações, o Governador avalia o status de cada compromisso e define diretrizes e metas para o ciclo subsequente, orientando a atuação das secretarias até a próxima rodada de monitoramento.

Ressalta-se que a participação direta do Governador nesse nível de monitoramento é elemento central para a efetividade do modelo de governança. Para além da função de supervisão, a presença do chefe de Estado confere legitimidade política às decisões, fortalece a autoridade das deliberações produzidas no ciclo de governança e induz o alinhamento das secretarias em torno das prioridades estratégicas. Além disso, essa atuação sinaliza o compromisso da alta direção com a institucionalização de uma cultura de gestão orientada para resultados, contribuindo para a mobilização e o engajamento dos órgãos tanto na participação nos diferentes níveis da governança quanto na execução dos compromissos governamentais.

Finalmente, o nível N0 constitui a instância de prestação de contas da gestão governamental à sociedade, com periodicidade semestral. Nessa instância, os resultados das políticas públicas são apresentados publicamente, de modo a possibilitar que a sociedade acompanhe o andamento dos compromissos assumidos pelo governo e manifeste suas percepções acerca da implementação das ações governamentais. Com isso, busca-se promover a transparência e o controle social, mediante a ampliação do acesso às informações sobre a execução das políticas públicas e o fortalecimento dos mecanismos de *accountability*.

Ademais, a realização das reuniões de N0 contribui para a legitimação das ações governamentais, na medida em que aproxima o Estado da sociedade e incorpora elementos de escuta e participação cidadã ao ciclo de governança. Desse modo, o nível N0 encerra o ciclo do Modelo de Gestão Estadual Avançada ao conectar o monitoramento interno à avaliação pública dos resultados e, simultaneamente, retroalimentar o processo decisório com percepções externas, contribuindo para o aprimoramento contínuo das políticas públicas.

Portanto, as reuniões de governança, em articulação com as etapas precedentes do ciclo, configuram-se como a instância por meio da qual o MGE se materializa. É a interdependência entre as quatro etapas que conforma o próprio arranjo de governança e confere efetividade ao MGE. Desse modo, a relevância analítica e institucional do ciclo reside em sua capacidade de estruturar a ação governamental segundo uma lógica coordenada, contínua e orientada a resultados, na qual formulação, implementação, monitoramento, correção de rumos e avaliação se integram em um mesmo sistema de gestão. É essa dinâmica integrada que permitiu não apenas maior racionalidade na condução das políticas públicas, mas o fortalecimento da transparência, dos mecanismos de *accountability* e da efetividade da ação governamental.

2.4 O Modelo de Gestão do Estado do Piauí: um case de sucesso

Os resultados alcançados ao longo da implementação do Modelo de Gestão Estadual Avançada evidenciou sua capacidade de converter prioridades governamentais em entregas concretas. Ao estruturar um sistema contínuo de monitoramento, coordenação e acompanhamento estratégico, o modelo contribuiu para ampliar a capacidade de governança da administração estadual, conferir maior consistência à execução dos compromissos assumidos publicamente e reforçar a articulação entre planejamento e implementação.

Nesse sentido, a implementação do MGE resultou em avanços na própria maturidade do governo. Entre os resultados mais relevantes, destaca-se a elevação da maturidade institucional dos órgãos, cuja mensuração se tornou possível por meio da elaboração do Índice de Maturidade da Governança (IMG). Aplicado nas reuniões de nível N2, o índice avalia três dimensões analíticas: aderência ao modelo de governança, cultura de dados e indicadores, e execução dos compromissos. Com base nessas dimensões, calcula-se uma pontuação em escala de 1 a 5, em que valores mais próximos de 5 indicam níveis mais elevados de maturidade em governança. A partir desse resultado, os órgãos são classificados em cinco níveis de maturidade: não aderente, incipiente, definido, aderente e otimizado. O nível não aderente corresponde a pontuações entre 1,0 e 2,0; o nível incipiente, entre 2,1 e 3,0; o nível definido, entre 3,1 e 3,9; o nível aderente, entre 4,0 e 4,4; e o nível otimizado, entre 4,5 e 5,0.

Entre 2024 e 2025 foram realizadas três avaliações do IMG. Os resultados da primeira e terceira aplicações evidenciam a trajetória de evolução da maturidade da governança no Estado. Na primeira aplicação do índice, realizada em 2024, a pontuação média estadual foi de 3,0. Na terceira avaliação, em 2025, essa média passou para 3,5. Embora, em ambos os ciclos avaliativos, o desempenho do estado esteja situado no nível definido, a variação positiva do indicador sinaliza avanço no processo de institucionalização das práticas de governança e na consolidação de uma gestão orientada a resultados.

Isso também pode ser observado em relação ao cumprimento dos compromissos de governo. Em 2023, dos 178 compromissos assumidos no Plano de Governo, 81 já haviam sido entregues, o que correspondia a 45% do total. Em 2024, esse percentual elevou-se para 73%, com 130 compromissos concluídos e os demais em estágio de realização parcial. Em 2025, o Plano de Gestão passou a registrar a conclusão de 165 compromissos, o equivalente a 92,7% do total, restando apenas 7,3% ainda em fase de execução. Considerados em conjunto, esses dados revelam uma trajetória consistente de ampliação da capacidade de execução do governo e de consolidação de uma gestão orientada por resultados.

Entretanto, a relevância desse processo não se restringe ao cumprimento formal dos compromissos assumidos. Para além de evidenciar capacidade de governança e execução governamental, a concretização dessas entregas repercute sobre as condições de vida da população, conforme evidenciado pela evolução de diversos indicadores sociais estratégicos no estado do Piauí.

Nesse sentido, no campo da segurança pública, os indicadores apontam melhora consistente no estado do Piauí. Em 2025, registrou-se o menor número de mortes violentas intencionais dos últimos dez anos, com redução de 31% em relação a 2022, acompanhada de queda de 33% na taxa por 100 mil habitantes; os homicídios, por sua vez, recuaram 30%, com diminuição equivalente na taxa correspondente. No âmbito da criminalidade patrimonial, o Estado também alcançou, em 2025, o menor número de roubos da última década, com redução de 49% em comparação com 2022, além de queda de 53% nos roubos de celulares. Entre 2023 e 2025, mais de 14 mil aparelhos foram recuperados, evidenciando avanços na capacidade institucional de enfrentamento à violência e aos crimes patrimoniais.

Por sua vez, no setor da saúde, os indicadores evidenciam avanços tanto na ampliação do acesso aos serviços quanto no fortalecimento da capacidade de resposta do sistema estadual. Entre 2023 e 2025, por meio do programa Piauí Saúde Digital foram realizadas mais de 180 mil consultas com clínico geral, mais de 115 mil consultas com especialistas e emitidos mais de 900 mil telelaudos. No mesmo período, houve uma redução de 88,7% no tempo de espera para cirurgias eletivas e ampliação da cobertura vacinal. Também se verificaram melhorias em indicadores da saúde materno-infantil, com redução de 35,1% dos óbitos maternos em 2024 e quedas de 18,8% nos óbitos neonatais e de 18,3% nos óbitos infantis em 2025, ambos em comparação com 2022.

Em relação à educação, os resultados indicam avanços significativos na expansão do ensino em tempo integral e no fortalecimento da educação profissional. Em 2025, o Piauí alcançou 100% das escolas públicas de Ensino Médio em tempo integral, com mais de 80 mil matrículas nessa modalidade, passando da 10ª posição nacional, em 2022, para a liderança do país nesse indicador. No mesmo ano, o Estado também ocupou a primeira colocação nacional no percentual de matrículas em tempo integral, considerados conjuntamente o Ensino Fundamental e o Ensino Médio, bem como na educação profissional e técnica integrada ao Ensino Médio.

Quanto à assistência social, o Piauí registrou redução de 66% da extrema pobreza entre 2022 e 2024, alcançando, no último ano, o menor percentual de famílias abaixo da linha de pobreza entre os estados do Nordeste. No mesmo intervalo, verificou-se retração de 23% da pobreza e, ainda, diminuição de 10,7% na desigualdade de renda entre 2023 e 2024. Este

desempenho repercutiu no reposicionamento do Estado em termos comparativos: em 2023, o Piauí ocupava a 25ª posição no ranking nacional e a 8ª no contexto regional, passando, em 2024, à 13ª posição no país e à 4ª posição no Nordeste entre os estados com menor desigualdade. Ademais, registrou-se redução de 25% da insegurança alimentar grave entre 2023 e 2024.

Diante desses resultados, observa-se que o estado do Piauí, por meio do Modelo de Gestão Estadual Avançada, vem fortalecendo sua capacidade estatal, qualificando os processos decisórios e ampliando a efetividade da ação governamental. Os indicadores examinados permitem sustentar a efetividade do modelo, na medida em que evidenciam sua capacidade de converter prioridades governamentais em entregas concretas para a sociedade. Nesse sentido, os resultados alcançados não apenas expressam ganhos setoriais em diferentes áreas da ação estatal, mas também revelam a consolidação de um arranjo de governança orientado à coordenação, ao monitoramento e à produção de resultados verificáveis.

Cabe ressaltar que os resultados alcançados também impulsionaram o aperfeiçoamento do MGE, por meio da incorporação de iniciativas voltadas à institucionalização da avaliação de políticas públicas. Nesse contexto, o Governo do Estado do Piauí deu início à estruturação do Centro de Inteligência em Economia e Estratégia Territorial (CIET), concebido como desdobramento institucional da Fundação Centro de Pesquisas Econômicas e Sociais do Piauí (CEPRO), órgão vinculado à Secretaria do Planejamento. Ao longo de décadas, a CEPRO acumulou trajetória relevante na produção de conhecimento sobre a realidade socioeconômica piauiense, consolidando-se como referência estadual em estudos econômicos e sociais. Contudo, diante das novas exigências associadas ao MGE, especialmente aquelas relacionadas à avaliação de impactos de políticas públicas e ao uso intensivo de dados territoriais nos processos decisórios, tornou-se evidente a necessidade de atualização da estrutura existente, tanto em suas metodologias e capacidades analíticas quanto em seu escopo de atuação.

Dessa forma, o CIET foi concebido como uma estrutura institucional voltada à produção, sistematização e utilização de evidências nos processos de formulação, monitoramento e avaliação de políticas públicas. Entre suas principais atribuições, destacam-se a elaboração de projeções demográficas e econômicas, o monitoramento de indicadores sociais e de desenvolvimento, a produção de estudos e planos setoriais e territoriais, bem como a responsabilidade pela cartografia oficial do estado do Piauí.

Essas competências situam o CIET como instância de articulação entre a dimensão analítica e a dimensão operacional do planejamento estadual. De um lado, a estrutura produz o conhecimento necessário para subsidiar a formulação, a revisão e o aperfeiçoamento das políticas públicas; de outro, fornece à infraestrutura de dados do MGE a capacidade analítica necessária para converter informações sobre a execução governamental em evidências relativas a impactos, tendências e possíveis reorientações.

Nessa perspectiva, a criação do CIET representa um avanço relevante na consolidação de um modelo de gestão pública orientado por evidências, na medida em que institucionaliza a articulação entre monitoramento e avaliação no âmbito do planejamento estadual. Enquanto as informações produzidas pelo monitoramento podem subsidiar ajustes na implementação das iniciativas governamentais, as avaliações oferecem elementos analíticos para o redesenho de políticas e programas. Assim, o MGE deixa de se configurar apenas como um sistema de acompanhamento de metas governamentais e passa a integrar uma arquitetura institucional mais ampla, voltada ao fortalecimento da capacidade do Estado de planejar, implementar, monitorar e avaliar políticas públicas com maior efetividade.

REFERÊNCIAS

BARA, Judith. A question of trust: implementing party manifestos. **Parliamentary Affairs**, v. 58, n. 3, p. 585-599, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1093/pa/gsi053>

BELCHIOR, Ana Maria et al. Party policy responsiveness at the agenda-setting and decision-making stages: the mediating effect of the types of government and promise. **International Political Science Review**, v. 45, n. 3, p. 316-335, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1177/01925121231155140>

BONAFONT, Laura; PALAU, Anna. Assessing the responsiveness of Spanish policymakers to the priorities of their citizens. **West European Politics**, v. 34, n. 4, p. 706-730, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1080/01402382.2011.572388>

BRINER, R. B.; DENYER, D.; ROUSSEAU, D. M. Evidence-based management: Concept clean-up time? **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 4, p. 19-32, 2009.

CINGOLANI, L. **The state of state capacity**: a review of concepts, evidence and measures: United Nations University, 2013. (MERIT Working Papers, 2013-053).

CINGOLANI, L. The role of state capacity in development studies. **Journal of Development Perspectives**, v. 2, n. 1-2, p. 88-114, 2018.

CÔRTEZ, Pâmela de Rezende; OLIVEIRA, André Matos de Almeida; LARA, Fabiano Teodoro de Rezende. Políticas públicas baseadas em evidências comportamentais: reflexões a partir do Projeto de Lei 488/2017 do Senado. **Rev. Bras. Polit. Públicas**: Brasília, v. 8, nº 2, 2018 p.428-454.

JENSEN, Carsten; VESTERGAARD, Mathias. Government responsiveness to voters' economic vulnerabilities: evidence from 17 European democracies. **West European Politics**, v. 45, n. 2, p. 223-241, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/01402382.2020.1861822>.

MORTENSEN, Peter B. et al. Comparing government agendas: executive speeches in the Netherlands, United Kingdom, and Denmark. **Comparative Political Studies**, v. 44, n. 8, p. 973-1000, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1177/0010414011405162>

PIRES, R. R. C.; GOMIDE, A. de ávila. (2016). Governança e capacidades estatais: Uma análise comparativa de programas federais. **Revista de Sociologia e Política**, 24 (58), 121-143. <https://doi.org/10.1590/1678-987316245806>

PIRES, R. R. C.; GOMIDE, A. de ávila. (2024). Arrangements for implementing and activating state capacities in public policy: an analytical perspective. **Revista de Sociologia e Política**, 32. <https://doi.org/10.1590/1678-98732432e022>

PROMESSAS dos políticos: em quatro anos, governadores cumpriram 4 a cada 10 compromissos de campanha. G1. Rio de Janeiro, 5 jan. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/noticia/2023/01/05/promessas-dos-politicos-em-quatro-anos-governadores-cumpriram-4-a-cada-10-compromissos-de-campanha.ghtml>. Acesso em: 16 abr. 2026.

ROUSSEAU, D. M. Is there such a thing as “evidence-based management”? **Academy of Management Review**, v. 31, n. 2, p. 256-269, 2006

SILVEIRA, M.; FREITAS, H.; MARCOLIN, C. B. Decision-Making in Management Area From Evidence-Based Theory: a systematic literature review. **Proceedings** of the 13th CONTECSI International Conference on Information Systems and Technology Management, v. 13, p. 3845-3862, 2016.

STOKES, Susan. Political parties and democracy. **Annual Review of Political Science**, v. 2, n. 1, p. 243-267, 1999. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.2.1.243>

CAPÍTULO 3

O Alicerce —
Responsabilidade e
Sustentabilidade Fiscal

Eduardo Nobre, Bruno Ribeiro, Sérgio Ricardo Silva, Célio Pitanga e Eduardo Speeden



Este capítulo objetiva demonstrar que a responsabilidade fiscal é o alicerce ético para o desenvolvimento socioeconômico sustentável do estado do Piauí. O texto destaca como a gestão rigorosa das contas e a manutenção da nota CAPAG B viabilizaram o papel indutor do Estado, resultando em volumes históricos de investimentos públicos e privados. Por fim, detalha a modernização da governança por meio do Novo Regime Fiscal e da Política de Qualidade Fiscal, inovações institucionais estruturantes que garantem a previsibilidade financeira, mitigam riscos de longo prazo e asseguram a continuidade das políticas públicas essenciais para a atração de recursos e a redução de desigualdades.

O papel do Estado no desenvolvimento econômico e social de uma região é amplamente evidenciado pela literatura, subvertendo a visão tradicional do setor público como um mero ente burocrático ou “corretor de falhas de mercado”, posicionando-o como o principal motor de inovação e transformação estrutural (Carvalho, 2020). Longe de ser um ator passivo, o Estado assume riscos estratégicos que o setor privado muitas vezes evita, investindo em tecnologias de base e infraestrutura que servem de alicerce para ciclos de crescimento econômico sustentável.

Diferentemente de outras federações, no caso brasileiro, as unidades subnacionais possuem restrições no portfólio de alternativas para o financiamento de políticas públicas, que se resumem à arrecadação tributária, às transferências intergovernamentais e à captação de recursos por meio de operações de crédito. No Piauí, essa lógica de estado indutor do desenvolvimento econômico e social é um dos pilares das Diretrizes para o Desenvolvimento de Longo Prazo do Estado do Piauí (DDLPP). A meta principal da DDLPP é garantir o crescimento econômico acelerado, com foco no pleno emprego e na forte redução das desigualdades sociais, visando ampliar substancialmente a classe média, tendo como diretrizes fundamentais o superchoque educacional e tecnológico, a estabilidade duradoura institucional e fiscal e a abertura econômica com participação do Estado (Fonteles, 2025).

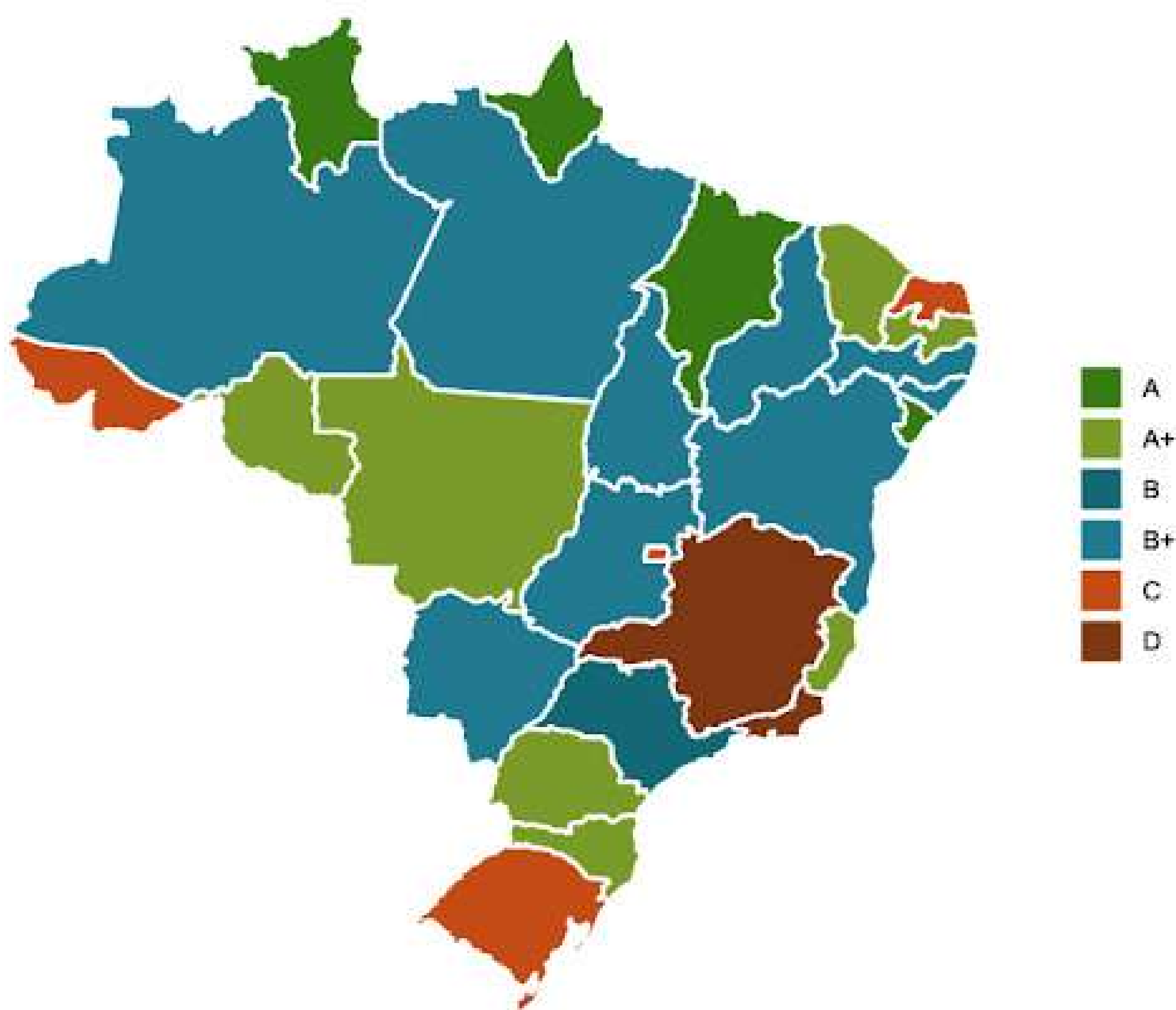
Esse cenário reforça a necessidade de uma governança fiscal pautada na sustentabilidade fiscal e na modernização da gestão pública, visando à credibilidade do governo perante os agentes econômicos.

Tendo essa diretriz como premissa básica, nos últimos anos, o Estado vem se destacando pela credibilidade em avaliações de *rating*. A Secretaria do Tesouro Nacional (STN) realiza a análise da Capacidade de Pagamento (CAPAG) dos entes subnacionais, com o objetivo de avaliar a capacidade de pagamento dos estados, do Distrito Federal e dos municípios que pleiteiam garantia ou aval da União em operações de crédito. A classificação final resulta da combinação matricial das notas parciais atribuídas a três indicadores econômico-financeiros, podendo variar entre A, B, C e D, como se observa no Mapa 1. O primeiro analisa o endividamento do ente por meio da relação entre a Dívida Consolidada (DC) e a Receita Corrente Líquida (RCL), analisando assim a capacidade de aumento do estoque de endividamento do ente. O segundo indicador, a Poupança Corrente (PC), analisa o comprometimento da RCL do ente

com despesas correntes e, por fim, o Índice de Liquidez analisa a solvência de curto prazo do ente por meio da diferença entre as obrigações financeiras e a disponibilidade de caixa em relação à RCL.

A manutenção de nota igual ou superior a B na CAPAG passou a constituir referência explícita da política fiscal do Estado, especialmente no que se refere à preservação da capacidade de financiamento por meio de operações de crédito. Nesse contexto, a definição das metas fiscais e a trajetória das despesas correntes são estruturadas de modo a compatibilizar-se com a manutenção de condições favoráveis de avaliação junto à STN. Ao incorporar esse parâmetro ao arcabouço normativo, o Estado reforça a previsibilidade de sua política fiscal e sinaliza seu compromisso com a preservação da capacidade de financiamento junto aos órgãos de controle e às instituições de crédito.

Mapa 1 - Capacidade de pagamento dos estados brasileiros (2025)



Fonte: Brasil. Secretaria do Tesouro Nacional (STN), 2026.

Conforme a última versão do Boletim de Finanças dos Entes Subnacionais, o Piauí encontra-se na seara dos entes subnacionais com melhores avaliações, conquistando o *rating* B pelo quinto ano seguido na avaliação. Nota essa derivada da nota B obtida nos três indicadores que compõem a CAPAG (Brasil, 2026).

O enfrentamento do *déficit* histórico de infraestrutura no Nordeste exige uma mobilização imediata e estratégica de investimentos, configurando-se como um pilar indispensável para o desenvolvimento socioeconômico (Banco Mundial, 2025). No Piauí, esse gap é ainda mais acentuado ao analisarmos sob a perspectiva regional. Conforme dados do Banco Mundial (ver Tabela 1), estima-se que o gap de infraestrutura é 66,4% do Produto Interno Bruto (PIB) do Estado, o que reforça a necessidade de atuar no seu papel indutor, visando enfrentar esse desafio histórico.

Tabela 1 - Lacuna total de infraestrutura por estado como parcela do PIB estadual

Estado	Saneamento Básico		Energia	Telecomunicações	Transporte	Total (porcentagem do PIB estadual)
	Acesso à Água	Acesso ao esgotamento sanitário	Acesso à energia elétrica	Acesso à banda larga + 4G	Rodovias	
Alagoas	2,3%	9,2%	3,7%	16,7%	11,2%	43,1%
Bahia	1,7%	6,6%	3,6%	14,6%	17,2%	43,7%
Ceará	2,4%	9,7%	4,2%	18,2%	14,5%	49,0%
Maranhão	3,1%	11,4%	5,0%	19,7%	19,5%	58,7%
Paraíba	3,0%	9,2%	4,2%	19,1%	17,0%	52,5%
Pernambuco	2,4%	8,7%	4,0%	14,9%	9,9%	39,9%
Piauí	2,1%	3,3%	3,8%	16,7%	40,5%	66,4%
Rio Grande do Norte	2,1%	10,4%	4,2%	16,1%	15,9%	48,7%
Sergipe	2,3%	8,5%	4,4%	15,6%	13,4%	44,2%

Fonte: Banco Mundial, 2022. World Bank Infrastructure Assessment for Brazil. Documento de referência dos ODSs.

Por meio de um processo de rearranjo de sua política fiscal voltada para o equilíbrio e sustentabilidade das contas públicas, o Estado agora se destaca como o ente da federação que mais investe em relação à sua Receita Corrente Líquida, mantendo-se pelo 5º ano consecutivo entre os líderes neste indicador e à frente do Ranking de Investimento dos Estados em 2025 (Mapa 2).

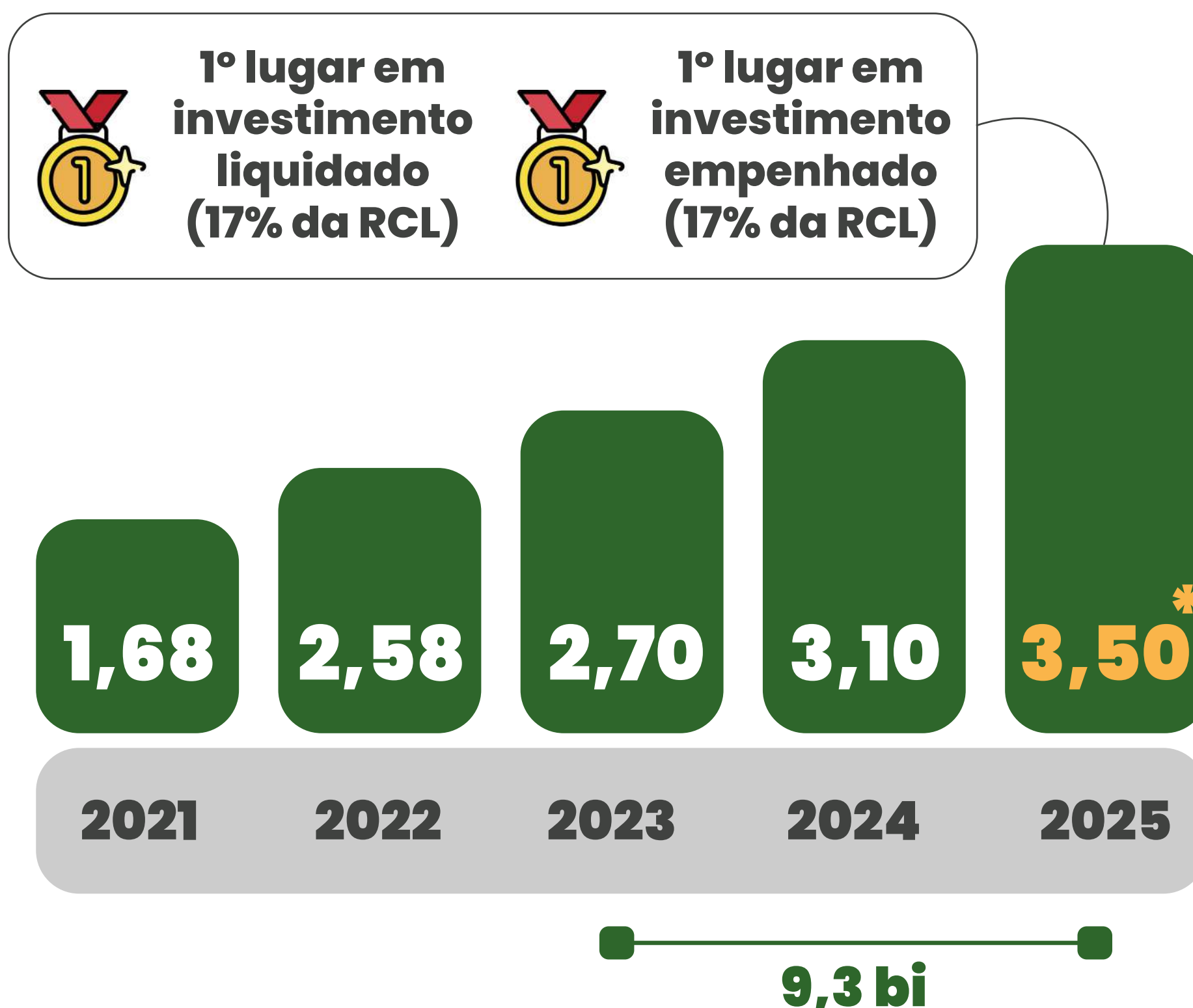
Mapa 2 - Ranking de Investimento dos Estados (2025)



Fonte: CLP, 2025.

O histórico resultado de R\$ 9,3 bilhões em investimentos públicos executados desde 2023, evidenciado no Gráfico 1, representa a concretização do avanço do Piauí após o processo de reorganização das contas públicas. A análise da série histórica demonstra um ritmo de crescimento acelerado e contínuo dos investimentos, reflexo direto da credibilidade fiscal conquistada. O volume anual de investimento subiu de R\$ 1,68 bilhão em 2021 para R\$ 3,50 bilhões em 2025.

Gráfico 1 - Investimentos públicos no Piauí (2021 - 2025)



*Legislativo, Judiciário e Executivo

Fonte: Secretaria do Tesouro Nacional (STN), 2026. Elaborado pelos próprios autores.

Esse conjunto de medidas vem permitindo ao governo estadual imprimir um ritmo acelerado de investimentos públicos. Em 2023, o Estado lançou dois importantes programas para impulsionar o desenvolvimento socioeconômico, sendo o PRO Piauí 10 focado nos investimentos públicos e o PRO Piauí 100 destinado à atração de investimentos privados.

A estratégia é impulsionar o PRO Piauí 100 com R\$ 10 bilhões de reais previstos no PRO Piauí 10. Os dois programas foram planejados para atuar em três eixos fundamentais, contemplando 11 áreas: infraestrutura (com foco na mobilidade urbana, transportes e infraestrutura hídrica); desenvolvimento econômico (aporte de capital, desenvolvimento rural, turismo e transformação digital) e transformação social (segurança e justiça, saúde, educação e desenvolvimento social), de acordo com a Figura 8. (Piauí, 2023).

Figura 8 - Programa PRO Piauí 10

PROPIAUI10

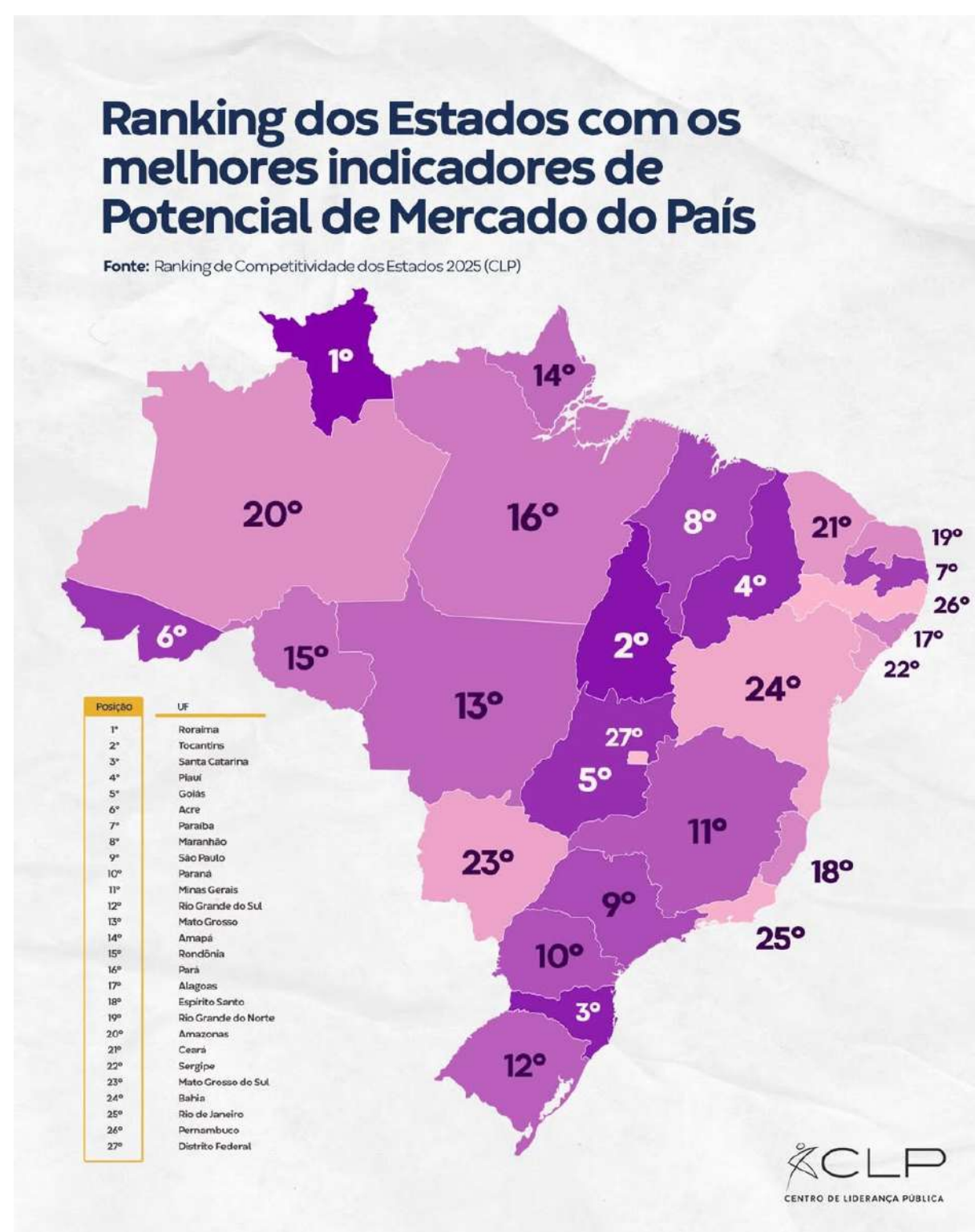


Fonte: Secretaria do Tesouro Nacional (STN), 2026. Elaborado pelos próprios autores.

Em 2025, os investimentos executados alcançaram R\$ 3,21 bilhões, o que representa 90% do montante previsto no programa. A maior parcela desses recursos foi direcionada ao eixo de Infraestrutura, que absorveu R\$ 2,028 bilhões, equivalentes a 62,42% do total, com aplicação em mobilidade urbana, transportes e infraestrutura hídrica. Na sequência, o eixo Transformação Social recebeu R\$ 806 milhões, correspondentes a 24,82%, destinados a áreas como segurança pública, justiça, saúde, educação e desenvolvimento social. Por sua vez, o eixo Desenvolvimento Econômico contou com R\$ 414 milhões, ou 12,77% do total, voltados ao fortalecimento de empresas estatais, ao desenvolvimento rural, ao turismo e à transformação digital.

No quesito atração de investimentos privados, o PRO Piauí 100 também superou a meta inicial de R\$ 100 bilhões de investimentos privados. O monitoramento acumulado do programa aponta para registros oficiais de investimentos captados que somam um montante de R\$ 132,2 bilhões de investimentos atraídos, com uma transformação na matriz econômica do Estado, que tem forte base na área de transição energética (renováveis e hidrogênio verde) e maior representatividade nas intenções de investimentos firmadas, além de consolidar a mineração de metais estratégicos e a intensificação das cadeias produtivas do Agronegócio e de Serviços em todos os territórios (Piauí, 2025).

Mapa 3 - Ranking dos estados com melhores indicadores de potencial de mercado



Fonte: CLP, 2025.

Esse conjunto de investimentos públicos e privados têm resultado na melhoria de indicadores e avaliações externas. Conforme avaliação da Confederação Nacional dos Transportes (CTN), o Piauí possui a segunda melhor malha rodoviária da Região Nordeste e a quinta melhor do país. O Centro de Liderança Pública (CLP) avalia o Estado como o quarto com melhor potencial de mercado, sublinhando o início da superação do gap histórico de infraestrutura, renda e desenvolvimento (ver Mapa 3).

O mercado de crédito internacional é um dos importantes mecanismos de financiamento de políticas públicas e mudança estrutural em regiões com desafios sociais significativos como o Piauí. Dessa forma, com um governo com credibilidade alcançada pelo cuidado com as contas públicas e o planejamento de médio e longo prazo bem definidos, o Piauí ousou ao firmar importantes parcerias com instituições internacionais reconhecidas por sua alta capacidade de fomento ao desenvolvimento socioeconômico e mudança estrutural com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) e Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA).

Atualmente, encontram-se em execução três importantes projetos financiados por essas instituições: Piauí Sustentável e Inclusivo (PSI), com apoio do BID e do FIDA; Pilares de Desenvolvimento Humano (PDH), com recurso do BIRD e o Pilares de Crescimento e Inclusão Social - Pilares II, também apoiado pelo BIRD.

Com uma população rural representando parcela expressiva da população residente em seu território, o Estado busca com o PSI e o Pilares II promover melhoria de renda e da qualidade de vida da população rural, por meio da segurança alimentar e nutricional, do acesso à água, do crescimento produtivo ambientalmente sustentável e da resiliência às mudanças climáticas no semiárido piauiense. Em 2025, por exemplo, o PSI contribuiu para a implementação de 500 cisternas e o Estado avançou no processo licitatório para a construção de mais 4.345 cisternas, uma importante iniciativa diante das mudanças climáticas vivenciadas pela população, especialmente na região do semiárido piauiense.

Ainda no PSI, o apoio na implantação de projetos produtivos por meio da seleção de Associações de Trabalhadores Rurais e a política de regularização fundiária implementada já beneficiaram 8.839 pessoas e promoveram externalidades positivas no meio rural.

O financiamento da saúde pública sempre foi um desafio no âmbito subnacional e com a pandemia da COVID-19 aumentou a necessidade de investimentos no fortalecimento dos sistemas de saúde e proteção social. Para enfrentar esse desafio, o PDH visa fortalecer os sistemas de vigilância em saúde, proteção social e prestação de serviços de emprego para beneficiar a população vulnerável do Estado, a partir do acordo de empréstimo firmado entre o Governo do Estado do Piauí e o Banco Mundial (BIRD).

O volume expressivo e acelerado de investimentos públicos e privados vivenciados pelo Estado nos últimos anos é resultado de importantes medidas de ajuste fiscal e modernização da gestão das contas públicas realizadas desde meados de 2003. Dentre as medidas, destacam-se a institucionalização da Comissão de Gestão Financeira e Gestão por Resultado (CGFR). Inicialmente criada em 2011 pelo Decreto Estadual nº 14.637/2011 com alteração por meio do Decreto nº 21.908/2023, a CGFR é um órgão colegiado criado para assessorar o Governador na condução da política fiscal e da gestão orientada para resultados, com foco na eficiência administrativa e no equilíbrio das contas públicas, com o objetivo de melhorar a eficiência da alocação dos recursos públicos (Piauí, 2011).

A CGFR é composta por membros das Secretarias de Fazenda, de Governo, da Administração, do Planejamento e da Procuradoria Geral do Estado e tem por objetivo contribuir para a consolidação do modelo de gestão orientado por dados e para resultados, além de garantir o equilíbrio financeiro do Tesouro Estadual.

3.1 Política de Qualidade Fiscal

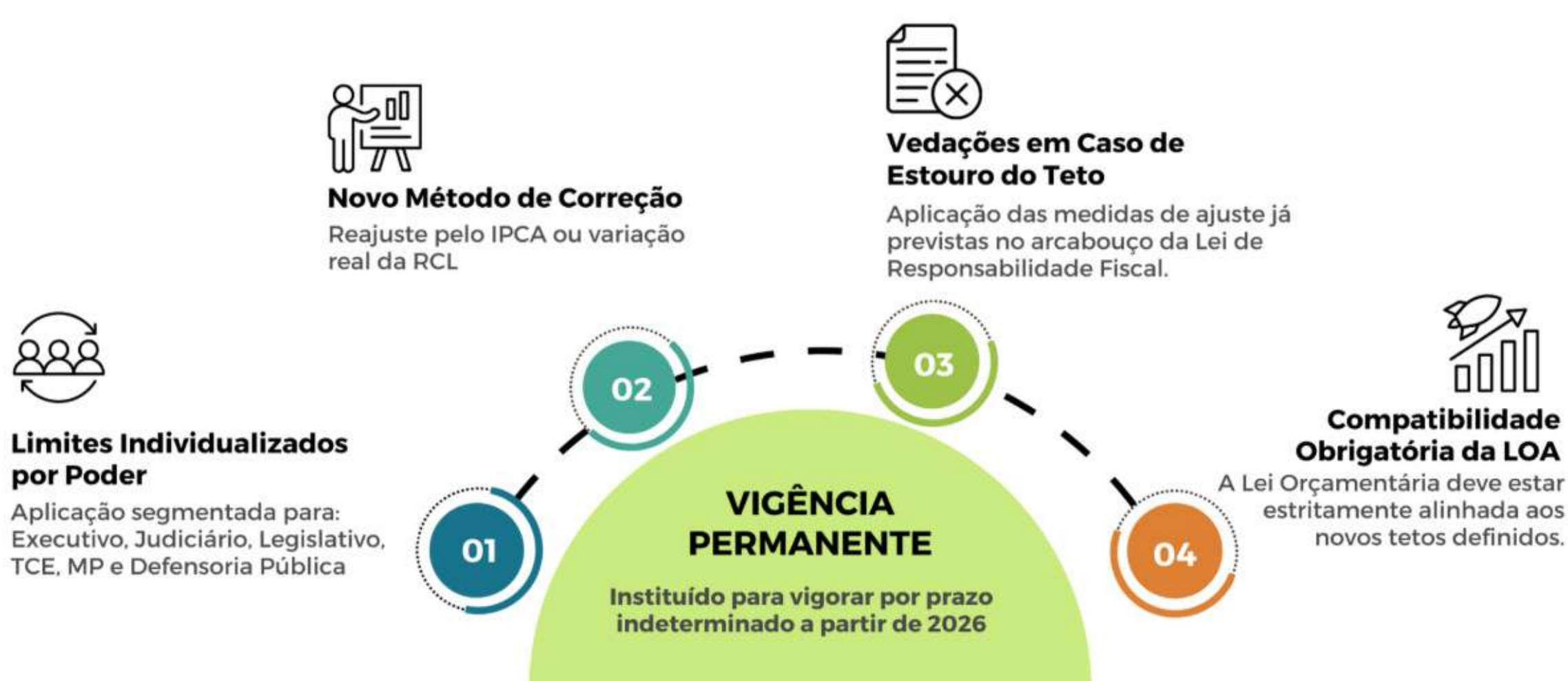
A continuidade dos investimentos realizados nos últimos anos foi construída a partir de um conjunto de políticas econômicas direcionadas à sustentabilidade fiscal. Essas medidas tiveram início no ano de 2016 com a aprovação da Emenda Constitucional nº 47/2016, que instituiu o Novo Regime Fiscal. Essa regra tinha a finalidade de impor maior disciplina ao crescimento das despesas primárias correntes sem comprometer a capacidade de investimentos do Estado, por meio do fortalecimento da sustentabilidade das contas públicas ao criar parâmetros mais rígidos de planejamento e execução orçamentária para todos os poderes, incluindo a administração direta e indireta. Para isso, a âncora fiscal fixou, entre 2017 e 2026, limites individualizados de gasto para todos os poderes, tendo como fator de correção anual a inflação acumulada no ano anterior, mensurada pelo Índice Nacional de Preço ao Consumidor Amplo (IPCA), ou 90% do crescimento da Receita Corrente Líquida (RCL). Além disso, veda a abertura de créditos que amplie a despesa sujeita ao teto e impõe restrições automáticas em caso de descumprimento, como proibição de reajustes, criação de cargos, concursos e aumento de despesas obrigatórias.

Todavia, a contínua necessidade de aprimoramento da gestão fiscal diante dos desafios fiscais promovidos pela rigidez orçamentária e o comportamento ciclo da receita pública demanda dos governos novas reformas e o aprimorando da gestão fiscal em todos os níveis de governo.

Com isso em tela, o estado do Piauí vem implementando importantes reformas na governança pública e na gestão fiscal. Esse aprimoramento se iniciou com a aprovação do Novo Regime Fiscal implementado pela Emenda Constitucional nº 69/2025, que preserva a lógica da regra fiscal anterior quanto à duração por 10 exercícios, mas que inova na definição de limites individualizados para as despesas primárias correntes e no fator de correção pelo IPCA e pela RCL. Dessa forma, é mais restritiva pois adota o critério de correção pelo menor resultado entre o IPCA acrescido de ganho real de 2,5% ou 70% da variação nominal da RCL,

ao passo que o regime anterior utilizava o critério mais expansivo do maior resultado entre o IPCA e 90% da RCL. As despesas constitucionalmente protegidas, como saúde, educação, transferências aos municípios e precatórios não foram incluídas nos limites impostos pela nova legislação, equilibrando a sustentabilidade fiscal e a capacidade do Estado na execução de políticas públicas.

Figura 9 - Novo regime fiscal do estado do Piauí (2025)



Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

O Novo Regime Fiscal (Figura 9), implementado pela Emenda Constitucional nº 69/2025, ainda prevê vedações aos poderes em caso de não cumprimento do limite de despesa corrente, como a vedação para admissões e/ou contratações de pessoal, exceto a reposição por vacância, contratações temporárias ou contratações de estagiários e aprendizes, por exemplo. Adicionalmente, a Emenda Constitucional nº 69/2025 também prevê que as Leis Orçamentárias Anuais devem estar estritamente alinhadas ao Novo Regime Fiscal, consolidando, assim, uma âncora fiscal exequível e alinhada com os instrumentos de planejamento governamental.

Posteriormente, o modelo foi aperfeiçoado pela Emenda Constitucional nº 71/2025, que substituiu a variação nominal da RCL pela variação real como indexador principal, mantendo o percentual de 70%. Além disso, estabeleceu uma banda de crescimento real das despesas primárias correntes com piso de 0,6% e teto de 2,5% ao ano, conferindo maior previsibilidade à trajetória fiscal e maior aderência do regime a distintos cenários de comportamento da receita.

O redesenho do critério produz efeitos relevantes sobre a dinâmica das despesas públicas. Em períodos de expansão da receita, o limite de 70% da variação real da RCL contribui para moderar o crescimento do gasto corrente, preservando espaço para investimentos. Em cenários de queda de receita, o critério baseado no IPCA com ganho real contribui para evitar reduções abruptas da despesa, reduzindo o risco de descontinuidade de serviços essenciais. A vedação à incorporação automática de créditos adicionais à base de cálculo dos exercícios posteriores reforça o controle sobre a trajetória estrutural da despesa, reduzindo pressões orçamentárias de natureza conjuntural.

A EC nº 69/2025 também tornou a regra fiscal mais detalhada e tecnicamente mais refinada, ao prever deduções da base de cálculo e a reorganização das medidas de ajuste em caso de descumprimento, como a concessão ou ampliação de benefícios tributários. Em termos práticos, a EC nº 69 representa uma evolução do regime anterior, voltada a aumentar a previsibilidade, o controle do crescimento do gasto e a credibilidade fiscal do Estado perante os órgãos de controle, mercado, credores e sociedade (Piauí, 2025).

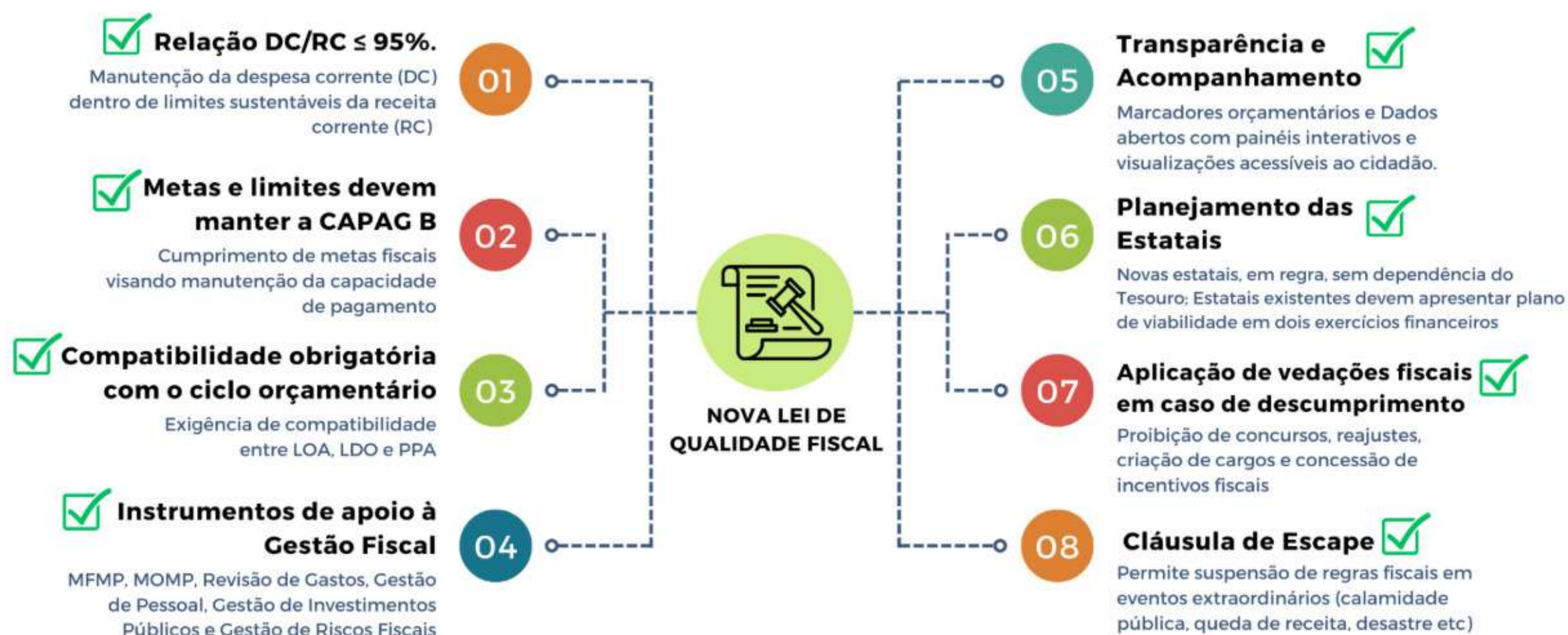
O Novo Regime Fiscal também previu a possibilidade de aprovação de normas complementares no âmbito da governança fiscal. Dessa forma, foi aprovada no Legislativo a Lei Complementar nº 315/2025, que estabelece normas e diretrizes modernas para a qualidade e sustentabilidade fiscal das contas públicas do Estado (Piauí, 2025).

Assim, a Política de Qualidade Fiscal, instituída por meio da Emenda Constitucional nº 69/2025 e pela Lei Complementar nº 315/2025, representa um pilar fundamental na consolidação de uma trajetória sustentável de desenvolvimento econômico, institucional e social no Piauí. Mais do que um conjunto de regras de contenção fiscal, o novo desenho institucional representa uma transformação estrutural na governança fiscal, tendo como pilares o fortalecimento dos instrumentos de planejamento, execução e controle orçamentário e financeiro, alinhado com o estado da arte das práticas nacionais e internacionais de gestão fiscal.

A Figura 10 apresenta um resumo das ferramentas contidas no arcabouço fiscal instituído em 2025. Como se pode observar nessa figura, o primeiro pilar do arcabouço é a regra de resultado corrente, que limita as despesas correntes a 95% da receita corrente líquida, com a previsão de limites individualizados para o crescimento das despesas primárias correntes,

vinculando a elaboração dos instrumentos de planejamento (PPA, LDO e LOA) e a execução orçamentária ao cumprimento do teto de despesa, com o objetivo de viabilizar a manutenção do Estado com nota B na CAPAG.

Figura 10 - Política de qualidade fiscal



Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Um dos maiores desafios na gestão fiscal é o controle de despesas com pessoal. Com isso, a Política de Qualidade fiscal prevê um controle mais rigoroso das despesas com pessoal, exigindo estudos técnicos prévios, projeções de longo prazo e compatibilidade com metas fiscais antes da autorização de novas despesas. Esse controle não elimina a autonomia administrativa dos órgãos, mas impõe racionalidade e coordenação sistêmica, reduzindo riscos de crescimento desordenado da folha e seus impactos sobre o equilíbrio fiscal futuro.

Em caso de descumprimento, a Política de Qualidade Fiscal (LC 315/2025) prevê a aplicação de vedações fiscais, como a proibição de novos concursos públicos, reajustes e criação de cargos, além da concessão de incentivos fiscais. Não obstante, sublinha-se que o arcabouço fiscal não se resume a uma regra de contenção de gastos, mas uma âncora fiscal que busca criar condições institucionais para a promoção do desenvolvimento econômico e social com sustentabilidade a longo prazo. Ao promover a previsibilidade e a disciplina fiscal, a Política fortalece a credibilidade do Estado perante os agentes, fortalecendo a sua capacidade para atrair investimentos, com acesso a financiamentos com condições mais vantajosas, além de executar políticas públicas estruturantes com mais eficiência e efetividade.

Outro pilar da âncora fiscal é a institucionalização do Sistema de Gestão de Projetos de Investimento Público do Estado do Piauí (GIP), regulamentado pelo Decreto nº 23.897/2025. O objetivo central desse pilar é o aprimoramento da qualidade, a governança e a sustentabilidade dos investimentos públicos estaduais por meio da definição de critérios técnicos para a concepção, avaliação, priorização, execução e monitoramento das propostas. Dessa forma, o GIP busca contribuir para a execução de investimentos públicos com melhor viabilidade econômica, fiscalmente sustentável e alinhados às prioridades estratégicas do Estado. Além disso, ao incorporar análise de risco, inclusive ambientais e climáticos, o GIP fortalece a prevenção de passivos futuros, protege o equilíbrio fiscal de médio e longo prazo e amplia a capacidade do investimento público de gerar resultados socioeconômicos efetivos para o Estado.

A metodologia do GIP estrutura o ciclo dos projetos em etapas sucessivas e padronizadas, desde a ideação e concepção até a avaliação ex post, passando pela avaliação prévia, priorização, seleção e execução do investimento. O modelo exige que as propostas sejam classificadas conforme sua natureza e relevância – estratégicas, complementares ou emergenciais – e submetidas a análises técnicas, socioeconômicas, ambientais, climáticas, econômicas, financeiras e fiscais, com diferentes níveis de aprofundamento, conforme o porte e a complexidade do projeto.

A Lei Complementar nº 315/2025 estabelece diretrizes para a institucionalização de uma política permanente de revisão de gastos, com o objetivo de aprimorar, de forma gradual, a qualidade da alocação dos recursos públicos. Esse instrumento define as bases para a identificação de ineficiências em programas e políticas públicas, cuja implementação está condicionada ao fortalecimento progressivo das capacidades institucionais e dos sistemas de monitoramento e avaliação do Estado.

Complementarmente, o marco orçamentário de médio prazo passa a estruturar o planejamento fiscal em horizonte plurianual crescente, organizando as despesas em limites setoriais por órgão e distinguindo componentes obrigatórios e discricionários. Esse conjunto de diretrizes orienta a transição para um modelo de gestão fiscal mais integrado, voltado à consistência entre o planejamento, a execução orçamentária e a avaliação de resultados.

3.1.1 Reestruturações: a nova janela de oportunidades

Paralelamente a essas reformas estruturais, o estado do Piauí também vem atuando na melhoria do perfil da sua dívida, por meio de operações de reestruturação com o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Banco do Brasil (BB).

A recente aceleração dos juros domésticos, diante de um cenário econômico e político marcado por incertezas, promoveu um importante desafio à gestão fiscal dos entes subnacionais. Conforme mencionado anteriormente, 68,4% da dívida pública estadual está indexada ao Certificado de Depósitos Bancários (CDI) e à Taxa SELIC e os recentes aumentos dos juros pelo Banco Central do Brasil (BCB) resultaram em pressão orçamentária e fiscal ocasionada pelo aumento do custo da dívida pública estadual.

As operações de reestruturação em curso objetivam a diminuição da exposição ao CDI, hoje em patamares elevados. Seguindo as diretrizes e regramentos da Secretaria do Tesouro Nacional (STN), busca-se a substituição de contratos de financiamento firmados com instituições financeiras nacionais, indexados ao CDI e com prazos mais curtos, por novos contratos com melhores condições em termos de taxa e prazo, contribuindo para a redução do custo anual da dívida pública estadual.

Com uma economia estimada de R\$732 milhões ao ano, essa estratégia contribuirá para a otimização do gasto público e facilitará o cumprimento do limite de 95% da relação entre despesa corrente e receita corrente, visto que os juros integram a despesa corrente.

Nesse cenário, as reestruturações assumem verdadeiro papel estratégico no processo de consolidação fiscal do Estado, ao viabilizarem não apenas o cumprimento da meta fiscal, mas também a ampliação e a aceleração dos investimentos públicos. Esses investimentos, ao elevarem a Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF), tendem a contribuir para a redução de custos logísticos, o aumento da produtividade das empresas e a atração de investimentos privados.

REFERÊNCIAS

BANCO MUNDIAL. **Rotas para o Nordeste**: produtividade, empregos e inclusão: o caminho para acelerar o crescimento nacional a partir dos motores regionais. Washington, D.C.: Banco Mundial, 2025.

BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional. **Boletim de finanças dos entes subnacionais: fevereiro, ano-base 2024, 2026**. Brasília, DF: Secretaria do Tesouro Nacional, 2026.

CARVALHO, Laura. **Curto-circuito**: o vírus e a volta do Estado. 1. ed. São Paulo: Todavia, 2020. 144 p.

CENTRO DE LIDERANÇA PÚBLICA (CLP). **Ranking de Competitividade dos Estados 2025**. [S. l.]: CLP, 2025.

FONTELES, Rafael Tajra. **Diretrizes para o desenvolvimento de longo prazo do estado do Piauí**. Teresina: [s. n.], 2025.

PIAUÍ (Estado). Decreto nº 14.637, de 22 de novembro de 2011. Institui a Comissão de Gestão Financeira e Gestão por Resultados - CGFR e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Piauí**: Teresina, PI, n. 218, p. 3, 22 nov. 2011.

PIAUÍ (Estado). Emenda constitucional nº 47, de 26 de dezembro de 2016. Altera o Ato das Disposições Transitórias da Constituição Estadual, para instituir o Novo Regime Fiscal. **Diário Oficial do Estado do Piauí**, Teresina, 27 dez. 2016.

PIAUÍ (Estado). Decreto nº 21.908, de 17 de março de 2023. Dispõe sobre a Comissão de Gestão Financeira e Gestão por Resultados - CGFR e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Piauí, Teresina, PI**, ed. 55, 17 mar. 2023.

PIAUÍ (Estado). Decreto nº 23.886, de junho de 2025. Aprova o Regimento Interno da Secretaria de Estado do Planejamento - SEPLAN/PI. **Diário Oficial do Estado do Piauí**, Teresina, PI, n. 119, p. 15, 16 jun. 2025.

PIAUÍ (Estado). Decreto nº 23.897, de junho de 2025. Institui o sistema de gestão de projetos de investimento público do Governo do Estado do Piauí. **Diário Oficial do Estado do Piauí**, Teresina, PI, n. 113, p. 9, 16 jun. 2025.

PIAUÍ (Estado). Emenda constitucional nº 69, de 28 de maio de 2025. Altera os arts. 37, 38 e 40 e acrescenta os arts. 38-A e 39-A do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias da Constituição do Estado do Piauí. **Diário Oficial do Estado do Piauí**, Teresina, 9 jun. 2025.

PIAUÍ (Estado). Lei complementar nº 315, de 6 de junho de 2025. Estabelece normas voltadas para a qualidade e sustentabilidade fiscal do Estado do Piauí e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Piauí**, Teresina, 9 jun. 2025.

PINTO, Vilma da Conceição. O próximo passo do Regime Fiscal Sustentável. **Conjuntura Econômica**, Rio de Janeiro, v. 78, n. 4, p. 34-35, abr. 2024. Disponível em: https://ibre.fgv.br/sites/ibre.fgv.br/files/arquivos/u65/04ce2024_vilma_pinto.pdf. Acesso em: 14 abr. 2026.

CAPÍTULO 4

A Inteligência — Planejamento Territorial e Dados



Cíntia Bartz, Diarlison Costa, Bruna Iwata, Luis Raphael Melo, Bruno Casanova, Gabriela Rodrigues, Carlos Sousa e Tiago Neto

Este capítulo tem como objetivo apresentar a consolidação de uma nova arquitetura de planejamento no estado do Piauí, fundamentada na gestão orientada por evidências e na inteligência territorial. O texto detalha como a estruturação do Centro de Inteligência em Economia e Estratégia Territorial (CIET), dos Núcleos de Inteligência Territorial (NITs), da plataforma DadosPI e da Superintendência de Mineração e Energias Renováveis (SUMER) convergem para superar o planejamento normativo tradicional. Busca-se evidenciar como a captação, a integração e a democratização sistemática de dados transformam informações brutas em decisões estratégicas proativas, transparentes e alinhadas ao desenvolvimento sustentável de cada território piauiense.

O planejamento baseado em evidências representa uma mudança paradigmática na gestão pública contemporânea, ao estabelecer como premissa fundamental que as decisões de Estado sejam sustentadas por dados empíricos, diagnósticos precisos e análises técnicas qualificadas (Sandim; Machado, 2020). Trata-se de superar a lógica tradicional, predominantemente normativa e reativa, para adotar um modelo proativo que permita ao poder público responder de maneira mais ágil, robusta e eficaz às demandas concretas da sociedade.

Nesse contexto, o estado do Piauí tem se destacado ao posicionar o CIET como protagonista desse processo transformador, consolidando uma estrutura dedicada à produção de inteligência territorial que subsidia diretamente o planejamento estratégico estadual.

A criação do CIET foi uma resposta direta e prática à necessidade de planejamento público mais robusto no Piauí. Diferente das estruturas anteriores, como mencionado no final do primeiro capítulo, que tinham foco mais tradicional em estudos econômicos, o CIET nasceu com a missão bem definida de cruzar dados territoriais de forma integrada, gerando respostas rápidas e qualificadas para as demandas da sociedade.

Na prática, ele permite conhecer o Piauí pelos seus próprios números, captando as dinâmicas regionais, os fluxos econômicos e as especificidades locais que realmente importam para quem toma decisão. O CIET trouxe ferramentas modernas de análise de dados e metodologias avançadas de inteligência territorial, funcionando como o principal braço operacional da SEPLAN para transformar informação bruta em ação estatal precisa e adaptada à realidade de cada território.

Para concretizar o objetivo de planejamento baseado em evidências, o CIET tem estruturado ações técnicas concretas que vão além da produção de relatórios, posicionando-se como parceiro operacional ativo na execução das prioridades estaduais. Entre as principais competências, destacam-se a análise prospectiva de cenários econômicos e setoriais, que elabora projeções demográficas e econômicas para orientar investimentos; o monitoramento em tempo real de indicadores sociais e de desenvolvimento; e a produção de estudos e planos setoriais e territoriais, incluindo a cartografia oficial do Piauí adaptada aos 12 Territórios de Desenvolvimento.

Na prática, essas ações corroboram para a construção de um cenário, no qual se torna possível realizar o cruzamento sistemático de bases estaduais com fontes externas, desenvolvimento de ferramentas de gestão inteligente e avaliação contínua da efetividade das políticas implementadas. O CIET assim opera como núcleo técnico-científico que qualifica a tomada de decisão governamental, transformando dados brutos em inteligência estratégica aplicável às dinâmicas socioeconômicas específicas de cada território piauiense.

4.1 Parcerias Estratégicas do CIET

Como reflexo direto dessa nova lógica de gestão, a transição da CEPRO para o CIET apresenta-se como um passo fundamental para viabilizar as metas propostas. Essa mudança reflete a necessidade de modernização da gestão pública, incorporando tecnologias, análise de dados e inteligência estratégica como elementos centrais do planejamento. O CIET passa a atuar como um núcleo integrador de inteligência produzindo análises e apoiando a tomada de decisão em nível Estadual.

Essa transição ganha robustez com o suporte estratégico do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa (ISCSP), parceria que assegura a precisão metodológica necessária e alinha o processo de transição às práticas internacionais de planejamento público. Ao trazer sua experiência, a instituição viabiliza a aplicação de modelos de gestão que respondem às demandas atuais da administração pública, com foco especial na análise territorial e no uso estratégico de informações para a formulação de políticas integradas.

Um dos pilares dessa parceria é a qualificação do corpo técnico estadual por meio da realização de três cursos de pós-graduação, com carga horária de 360 horas-aula cada, composto por aulas e atividades presenciais e remotas (síncronas). Esses programas de pós-graduação em Governança e Desenvolvimento Sustentável, Transformação Digital e Desenvolvimento Regional e Local elevam a capacidade institucional do Estado, preparando gestores para operar em um cenário de gestão complexo e orientado à entrega de resultados para a população piauiense.

Em suma, a cooperação entre SEPLAN e ISCSP vai além da transição administrativa da CEPRO para o CIET: trata-se de um movimento de modernização. Esta iniciativa robustece o planejamento territorial e a governança, alinhando o Piauí aos padrões voltados ao desenvolvimento sustentável, seguindo as megatendências globais.

A integração desses elementos resulta em um modelo de gestão pública mais eficiente, transparente e orientado a resultados. Mais do que isso, permite ao Estado antecipar desafios, identificar oportunidades e promover um desenvolvimento equilibrado entre as diferentes regiões.

Somado a isso, a fim de concretizar o planejamento baseado em evidências preconizado pelo CIET, foram estabelecidos outros Acordos de Cooperação Técnica com órgãos públicos e instituições científicas de referência nacional, estruturando uma rede colaborativa que garante acesso privilegiado a bases de dados especializadas e *expertise* metodológica avançada, com divisão funcional precisa e sem transferência de recursos financeiros entre as partes.

O Acordo firmado com o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) estabelece o compartilhamento das bases CAGED/RAIS, permitindo a computação técnica do tempo médio de emprego por grandes setores econômicos, análise do tempo de espera por recolocação profissional, monitoramento da evolução salarial dos trabalhadores piauienses, estudo da sazonalidade ocupacional e rotatividade entre empresas, acompanhamento da dinâmica anual das contratações/demissões e levantamento sistemático da natalidade e mortalidade empresarial por setores produtivos.

Já o Acordo com a Secretaria da Fazenda do Estado do Piauí (SEFAZ) tem como objeto o compartilhamento de dados fiscais para construção da Matriz Insumo-Produto estadual, instrumento analítico essencial para mensurar as inter-relações setoriais da economia piauiense, simular impactos de políticas econômicas frente a choques exógenos, como variações no consumo familiar, gasto público, investimentos e exportações, e identificar multiplicadores econômicos e setores dinamizadores, considerando também as dimensões social e ambiental.

O Acordo de Cooperação Técnica nº 3/2024 celebrado com o Instituto Mobilidade e Desenvolvimento Social (IMDS) foca no desenvolvimento conjunto de pesquisas e avaliações de políticas públicas prioritárias nas áreas de saúde infantil, educação e segurança pública, com atenção especial às populações em situação de vulnerabilidade, combinando acesso a bases estaduais com rigor científico na construção de modelos avaliativos, sob vigência de 48 meses.

Por fim, o Acordo de Cooperação Técnica nº 9/2025 com o INSPER, em articulação com o J-PAL LAC, visa institucionalizar o uso sistemático de dados e evidências na formulação de políticas públicas, especialmente no âmbito do Projeto Pilares de Desenvolvimento Humano (PDH), consolidando uma agenda estruturada de monitoramento e avaliação de políticas de proteção social com autonomia metodológica às contrapartes acadêmicas.

Complementando a rede de parcerias já formalizadas, o CIET mantém negociações avançadas com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) para celebração de estudos conjuntos que aprofundarão a análise territorial e econômica do Piauí. Essa articulação estratégica visa ampliar a capacidade técnica do Centro por meio da *expertise* metodológica do IPEA em pesquisas aplicadas ao desenvolvimento regional, avaliação de políticas públicas e modelagem econômica.

Essas parcerias operam sob modelo colaborativo, no qual o CIET disponibiliza infraestrutura de dados estaduais e suporte institucional, enquanto as contrapartes executam análises especializadas com rigor técnico-científico, alimentando diretamente o planejamento estratégico estadual com evidências empíricas robustas e territorialmente contextualizadas.

A agenda de inteligência está diretamente vinculada à estratégia territorial do Estado, organizada a partir dos 12 Territórios de Desenvolvimento. Ao produzir diagnósticos regionalizados, integrar bases de dados e apoiar a leitura das dinâmicas econômicas e sociais em escalas estadual, territorial e municipal, o CIET contribui para que o planejamento público seja aderente às especificidades, potencialidades e desafios de cada território, qualificando a definição de prioridades e a coordenação das ações governamentais.

4.2 Pacto pela Economia

Nesse contexto, o Pacto pela Economia constitui um produto estruturante da inteligência gerada no âmbito do CIET, consolidando-se como um instrumento de coordenação estratégica orientado por evidências para o desenvolvimento econômico dos territórios piauienses. A iniciativa organiza, integra e sistematiza informações provenientes de múltiplas bases de dados, administrativas, fiscais, trabalhistas e territoriais, permitindo a construção de diagnósticos detalhados das cadeias produtivas locais, da dinâmica do mercado de trabalho, da estrutura empresarial e das condições socioeconômicas das famílias.

A partir dessa base analítica, o Pacto opera como um mecanismo de priorização de políticas públicas, orientando a tomada de decisão governamental por meio de evidências empíricas e análises técnicas territorializadas. O desenho metodológico prevê a atuação integrada entre Estado, municípios e parceiros institucionais, combinando diagnóstico aprofundado, definição de metas mensuráveis e implementação de pacotes coordenados de ações. Como objetivo central, destaca-se a meta de dobrar a renda média familiar dos 12 municípios-piloto, um em cada Território de Desenvolvimento, o que demanda intervenções articuladas que envolvem desde o fortalecimento das cadeias produtivas locais até a ampliação do acesso a serviços públicos e oportunidades econômicas.

Nesse sentido, o Pacto pela Economia também incorpora uma lógica contínua de monitoramento e avaliação de resultados, estruturando indicadores de acompanhamento que permitem aferir, em tempo real, a efetividade das ações implementadas. Essa abordagem possibilita ajustes dinâmicos nas estratégias adotadas, reduzindo ineficiências, otimizando recursos públicos e ampliando a capacidade do Estado de gerar impactos concretos sobre o desenvolvimento local. Trata-se, portanto, de um instrumento que materializa a transição para um modelo de gestão pública orientado por evidências, no qual o planejamento, a execução e a avaliação das políticas são permanentemente retroalimentados por dados e análises qualificadas.

Complementarmente, o Censo Econômico do Piauí configura-se como uma das principais iniciativas estruturantes para o fortalecimento da base informacional do Estado, ampliando de forma significativa a capacidade de produção de evidências primárias sobre a realidade econômica e social dos municípios. Diferentemente das bases tradicionais, que muitas vezes

apresentam defasagens temporais ou limitações de cobertura, o Censo tem como objetivo realizar um levantamento censitário detalhado das atividades produtivas formais e informais, abrangendo famílias, estabelecimentos, propriedades e serviços em áreas urbanas e rurais.

Além disso, o Censo Econômico desempenha papel fundamental na estruturação de um sistema contínuo de monitoramento e avaliação de políticas públicas, ao fornecer uma linha de base robusta para mensuração de impactos ao longo do tempo. Esses dados alimentam diretamente as análises do CIET e subsidiam iniciativas como o próprio Pacto pela Economia, fortalecendo a integração entre produção de informação, formulação de políticas e avaliação de resultados. Dessa forma, o Censo não se limita a um levantamento pontual, mas se consolida como um ativo estratégico para a institucionalização da cultura de gestão baseada em evidências no Estado do Piauí.

4.3 Planejamento, inteligência territorial e desenvolvimento

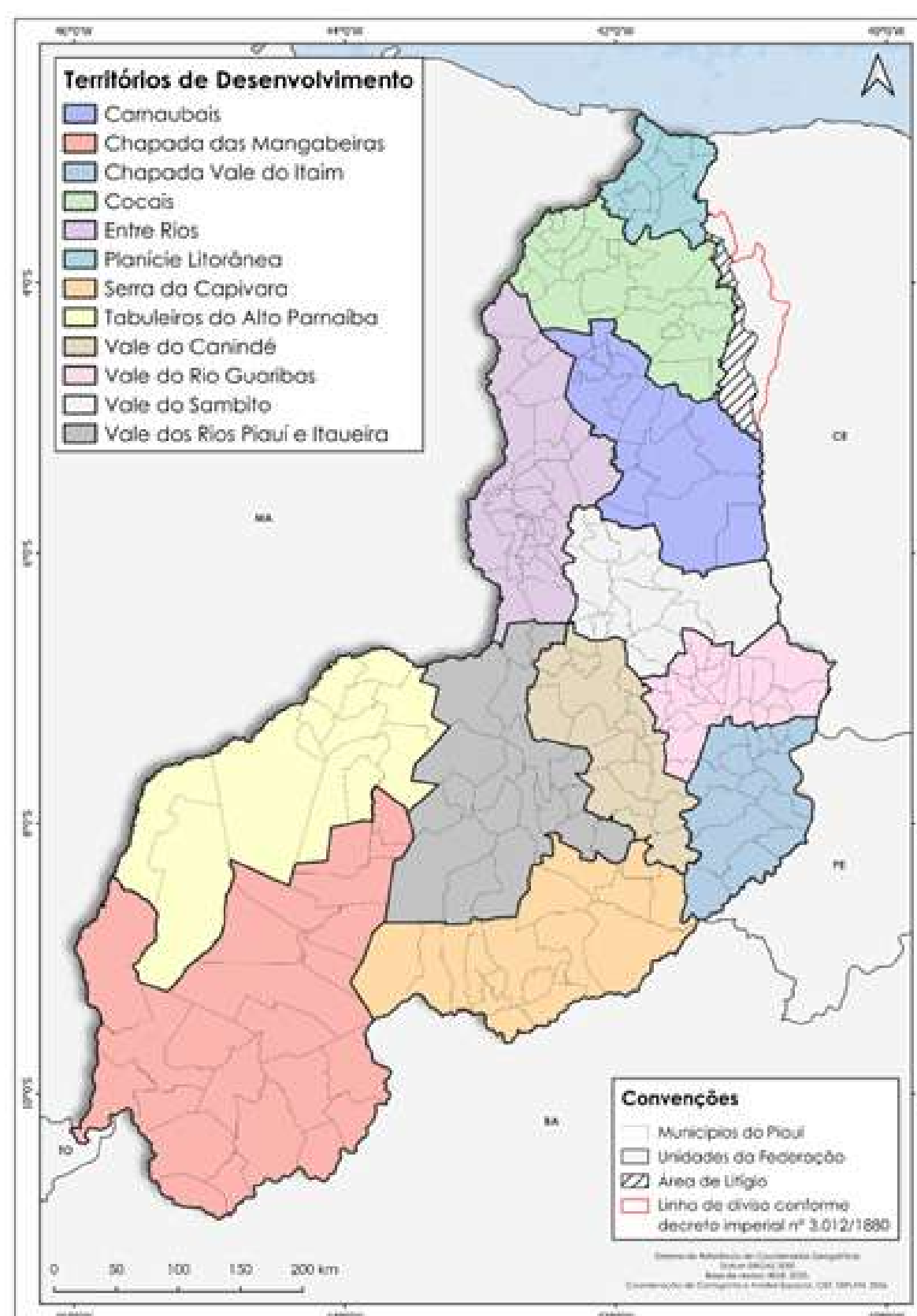
O estado do Piauí tem consolidado um modelo de gestão pública baseado no Planejamento Participativo Territorial, na produção de conhecimento estratégico e na articulação entre diferentes atores institucionais. Esse modelo ganha ainda mais relevância quando associado às agendas globais de desenvolvimento sustentável, especialmente à implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), promovidos no âmbito do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), que possui escritório no Piauí, contribuindo diretamente para o fortalecimento das ações e da governança local voltadas à Agenda 2030.

No que se refere à articulação dos diversos eixos da sociedade no Planejamento Participativo Territorial, este é instituído pela Lei Complementar nº 87/2007 e atualizado pela Lei nº 6.967/2017, que estabelece os 12 Territórios de Desenvolvimento Sustentável como unidades fundamentais da ação governamental. Essa estrutura permite uma abordagem regionalizada das políticas públicas, considerando as especificidades, potencialidades e desafios de cada território. Ao mesmo tempo, fortalece a descentralização administrativa e promove maior equidade na alocação de recursos, contribuindo diretamente para a redução das desigualdades regionais (Piauí, 2007).

O Planejamento Participativo Territorial é uma das bases da metodologia estruturante para a elaboração do Plano Plurianual (PPA), caracterizando-se pela descentralização do processo orçamentário e pela incorporação sistemática da participação social na definição de prioridades e diretrizes governamentais. A integração do Planejamento Participativo Territorial com PPA contribui para a racionalidade na alocação de recursos e para a promoção do desenvolvimento regional equilibrado.

Entre as iniciativas recentes alinhadas a essa diretriz, destaca-se o programa Diálogos pelo Piauí, concebido originalmente como estratégia de escuta social e participação territorial voltada ao processo de revisão do PPA vigente. A experiência demonstrou, contudo, que a metodologia possui aplicabilidade mais ampla, podendo igualmente subsidiar futuras etapas de elaboração de novos ciclos do Plano Plurianual. Nesse contexto, sua referência evidencia a continuidade do esforço institucional de integração entre planejamento territorial, participação cidadã e formulação governamental, cujos aspectos metodológicos e resultados serão detalhados no capítulo seguinte.

Mapa 4 - Divisão do Estado do Piauí em 12 Territórios de Desenvolvimento.



Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Essa estrutura é reforçada pelo Comitê Técnico de Planejamento Territorial, que integra os Conselhos Territoriais e pelo papel da SEPLAN, garantindo a articulação entre as demandas locais e o planejamento estratégico estadual. Essa integração entre participação social e suporte técnico evidencia um modelo de governança que alia legitimidade política e eficiência administrativa.

Nesse cenário, a implementação dos **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**, no contexto da Agenda 2030 e com apoio do **Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)**, fortalece ainda mais o planejamento territorial. O PNUD atua globalmente apoiando países na promoção de um desenvolvimento que combine prosperidade econômica e sustentabilidade ambiental. A territorialização dos ODS no Brasil tem demonstrado que sua efetividade depende diretamente da articulação entre diferentes atores e da adoção de estratégias de governança territorial.

Dessa forma, no Piauí, os ODS deixam de ser apenas diretrizes globais e passam a orientar o planejamento local, contribuindo para a definição de metas e indicadores adaptados à realidade dos territórios. Essa integração fortalece a capacidade do Estado de alinhar suas políticas públicas a padrões internacionais, sem desconsiderar as especificidades regionais.

Nesse contexto, destaca-se a compatibilização do Plano Plurianual (PPA) do estado do Piauí com os ODS, evidenciando o alinhamento dos principais instrumentos de planejamento estadual à Agenda 2030 e reforçando sua incorporação à gestão pública e à institucionalização dessa agenda (Piauí, 2023).

O PPA, nesse sentido, incorpora mecanismos que promovem a integração entre o planejamento orçamentário e os ODS, possibilitando que, durante a formulação das ações orçamentárias, seja estabelecida a vinculação direta a objetivos específicos, de modo a explicitar a contribuição de cada ação para o cumprimento dos compromissos assumidos. Essa abordagem fortalece a transparência e a prestação de contas ao tornar mais claros os esforços governamentais e os resultados esperados associados à aplicação dos recursos públicos, em consonância com as metas pactuadas internacionalmente.

Esse conceito se materializa na proposta das ODS Rupestres, evidenciada na 1ª Conferência Estadual de 2026, na qual foram incorporados elementos históricos, culturais e territoriais para promover uma releitura dos ODS nacionais. A iniciativa consolidou uma abordagem inovadora de territorialização da Agenda 2030, ao aproximar os objetivos globais das vivências locais, fortalecendo a identidade regional, ampliando o engajamento social e qualificando o planejamento público com base nas realidades e potencialidades do Piauí.

Figura 11 - ODS Rupestres - Releitura dos ODS nacionais incorporados às características locais.



Fonte: CIET/SEPLAN, 2025.

Um elemento central para a consolidação desse modelo de gestão, baseado em evidências e na territorialização das políticas públicas, é a incorporação da **inteligência territorial** como instrumento estratégico, compreendida como o conjunto de metodologias e ferramentas que articulam dados e atores locais para subsidiar decisões e promover o desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, trata-se de um avanço em relação ao planejamento tradicional, ao incorporar tecnologia, análise de dados e participação social (Miranda, 2018; Silva, 2012).

No âmbito desta cooperação, sobressai o projeto desenvolvido em parceria com a FAPEPI para a criação dos **Núcleos de Inteligência Territorial (NITs)**. Essas unidades funcionam como polos de produção de conhecimento aplicado, garantindo que o planejamento estadual seja orientado por evidências e análises técnicas integradas. Além disso, os NITs promovem a articulação entre universidades, pesquisadores, gestores públicos e comunidades, fortalecendo a produção de conhecimento aplicado às demandas reais dos territórios.

Figura 12 - Distribuição e estrutura mínima dos NITs



Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Conforme o Edital de Chamada Pública nº 06/ 2025, publicado em 22 de dezembro de 2025, os núcleos serão inicialmente implantados em quatro Territórios de Desenvolvimento do estado do Piauí, com o objetivo de promover soluções técnicas e tecnológicas voltadas às demandas específicas de cada região. As propostas selecionadas deverão estar alinhadas aos eixos temáticos definidos para cada território (mineração sustentável nos Cocais; logística portuária e bioeconomia na Planície Litorânea; turismo sustentável na Serra da Capivara; e agroindustrialização nos Tabuleiros do Alto Parnaíba), exigindo, além de base científica consistente, uma viabilidade para implementação imediata das tecnologias. Dessa forma, os NITs se consolidam como instrumentos fundamentais para a valorização dos conhecimentos dos territórios, contribuindo para o desenvolvimento regional e a superação de desafios locais de forma integrada e prática.

Essa lógica evidencia uma mudança importante, em que o planejamento deixa de ser apenas normativo e passa a ser orientado por informações consistentes e interpretação técnica. A sistematização das bases de dados territoriais torna-se essencial para garantir maior precisão nos diagnósticos e maior capacidade de monitoramento das políticas públicas.

Nesse sentido, o desenvolvimento sustentável não resulta de ações isoladas, mas da maturação de um sistema onde planejamento, governança e inteligência operam de forma integrada. É essa articulação entre a base territorial, o uso estratégico de dados e a cooperação internacional que viabiliza uma gestão pública mais inclusiva e eficaz.

4.3.1 DadosPI: a cultura de dados como pilar da gestão orientada por evidências

Para que a articulação institucional e territorial alcance seu pleno impacto, no entanto, é fundamental superar um desafio crônico da administração pública: a inacessibilidade das informações brutas. O conhecimento qualificado gerado por meio das parcerias, não deve permanecer restrito a relatórios técnicos ou silos operacionais. Ele precisa ser ativamente traduzido, democratizado e disponibilizado em formatos visuais intuitivos, assegurando o controle social e a fluidez na tomada de decisão diária.

Ou seja, a consolidação de um modelo de gestão pública orientado por evidências pressupõe não apenas a existência de dados qualificados, mas também a capacidade institucional de organizá-los e torná-los inteligíveis para diferentes perfis de usuários. É nesse ponto que o DadosPI se insere como elemento estruturante da arquitetura de inteligência da Secretaria de Estado do Planejamento do Piauí (SEPLAN).

Criado em 2024, o DadosPI nasceu de um diagnóstico preciso: informações estratégicas do Governo do Estado estavam dispersas em diferentes sistemas, apresentadas em formatos de difícil interpretação para públicos não especializados. Esse cenário comprometia simultaneamente dois objetivos centrais: o entendimento da situação real de cada área por parte dos gestores e a transparência ativa perante a sociedade. O projeto foi concebido, portanto, com o objetivo de qualificar o processo decisório interno e democratizar o acesso à informação pública.

A primeira versão do projeto, desenvolvida a partir de uma articulação entre a Superintendência de Monitoramento Estratégico (SUME) e a então Superintendência de Transformação Digital (STDG), consistia em um painel de *Business Intelligence* com menu navegável, hospedado no site da SEPLAN. Embora representasse um avanço como repositório centralizado, a versão inicial apresentava limitações de usabilidade para públicos sem formação técnica.

Com a reestruturação administrativa e a criação da Secretaria de Inteligência Artificial, Economia Digital, Ciência, Tecnologia e Inovação (SIA), o projeto passou por uma revisão metodológica profunda. Sob a condução da Diretoria de Tecnologia e Inovação (DITI), foi desenvolvida uma plataforma própria, concebida sob os princípios do design centrado no usuário (UX/UI) e da governança da informação.

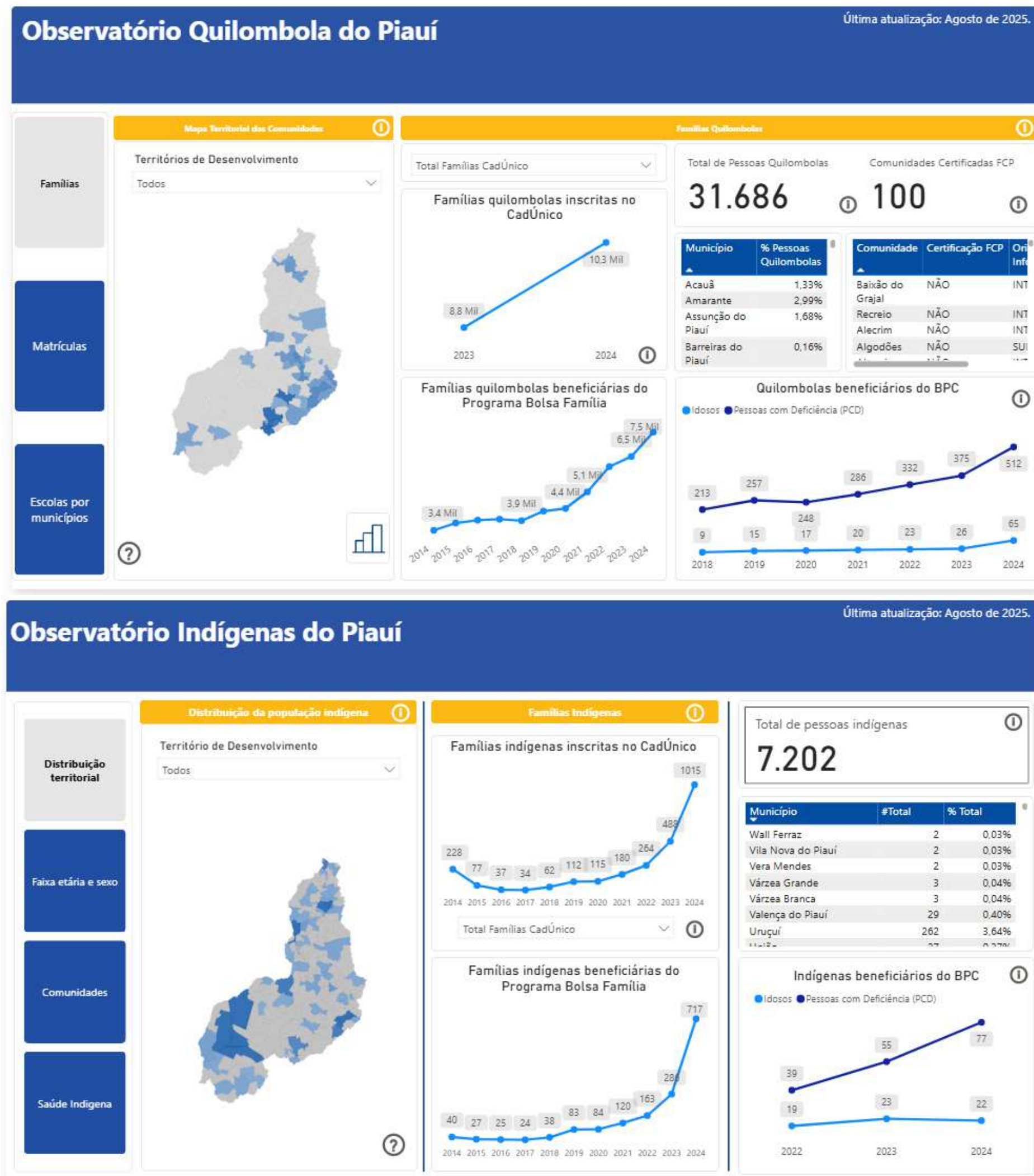
A estrutura que sustenta a plataforma garante que a informação chegue ao usuário com clareza. O caminho é simples: os dados são processados automaticamente, transformados em indicadores visuais e expostos em uma vitrine digital. Para fechar o ciclo, o sistema analisa o comportamento dos usuários no portal, garantindo que a ferramenta evolua de acordo com as necessidades reais da sociedade. Essa arquitetura confere a cada painel uma URL própria, o que facilita o compartilhamento direto e permite o monitoramento granular do uso da plataforma.

A reformulação implicou também mudanças na organização da informação. Os painéis foram reorganizados por eixos temáticos com linguagem acessível, acompanhados de textos explicativos e recursos de acessibilidade, incluindo tutoriais em Libras. A padronização visual e a otimização para mecanismos de busca (SEO) ampliaram o alcance orgânico da plataforma junto a gestores, pesquisadores e cidadãos em geral.

A composição da equipe reflete a natureza transversal da iniciativa: engenheiros de dados, desenvolvedores, designers e profissionais de ciências sociais e economia atuam de forma integrada. Isso evidencia que a produção de inteligência pública não é um problema estritamente tecnológico, mas um desafio de governança e de mediação entre dados e políticas públicas.

O DadosPI funciona como o ponto de convergência entre a produção de inteligência territorial, o monitoramento de compromissos do MGE e a transparência ativa, conforme a Figura 13. A iniciativa foi reconhecida no Prêmio Réplica Piauí e, recentemente, alcançou projeção nacional ao ser selecionada para o Vitrine.gov, portal de boas práticas do Governo Federal. Esse reconhecimento valida o potencial de replicabilidade da ferramenta, que é comprovado pela parceria com o Governo de Sergipe (via Desenvolve-SE) para a implementação do Observatório de Mineração e Energia naquele Estado.

Figura 13 - Observatório quilombola e indígenas do Piauí



Fonte: DADOS-PI, 2025.

A sustentabilidade do DadosPI³ está ancorada em premissas que transcendem a tecnologia: envolvimento da alta gestão, definição de responsabilidades sobre as bases de dados e rotinas estruturadas de atualização. Esses elementos configuram a plataforma como um componente vivo da modernização da gestão piauiense, em permanente aprimoramento e orientado pela mesma lógica de evidências que estrutura este livro.

³ Acesse a plataforma em: Observatório de Dados do Piauí – Acesse dados socioeconômicos do Piauí com painéis interativos e um catálogo completo de dados, promovendo transparência e decisões baseadas em evidências.

4.3.2 A organização da agenda de minas e energia

Ainda dentro da perspectiva de traduzir dados qualificados em decisões governamentais, a fim de compreender de forma profunda e detalhada o território, identificar potencialidades e antecipar desafios, esse modelo de gestão inteligente passou a ser incorporado também às agendas de minas e energia, setores cada vez mais estratégicos para o desenvolvimento estadual, sobretudo no contexto das transformações relacionadas à transição energética.

Um marco fundamental nessa trajetória ocorreu em 2024, com a instituição da Superintendência de Mineração e Energias Renováveis (SUMER), por meio da Lei nº 8.369, de 30 de abril de 2024 (Piauí, 2024). Ao integrar a estrutura da Secretaria do Planejamento do Estado do Piauí (SEPLAN), a SUMER não apenas preencheu uma lacuna administrativa, mas representou um salto qualitativo na consolidação de uma agenda estratégica. A criação da Superintendência possibilitou a produção de inteligência pública de alto nível sobre os setores mineral e energético, a partir de dados organizados, capazes de gerar subsídios qualificados para o planejamento governamental e a conferir maior assertividade às tomadas de decisão estratégica.

A criação da SUMER está diretamente associada às transformações institucionais voltadas ao aprimoramento da gestão e da governança no âmbito do Governo do Estado, no ciclo 2023-2026. Ao fortalecer sua atuação no aproveitamento e na gestão dos recursos minerais e energéticos, o Estado passou a estruturar uma base mais consistente para a formulação de políticas públicas e a atração de investimentos. Esse movimento proativo contribuiu para posicionar o Piauí no cenário nacional e internacional, no que se refere aos minerais críticos e à transição energética (DADOSPI, 2026).

Nesse sentido, a institucionalização dessa agenda no âmbito da SEPLAN ampliou a capacidade estatal de conhecer o território, consolidar informações estratégicas e transformar vocações naturais em vetores de desenvolvimento orientado por evidências. Trata-se de um passo importante na construção de uma inteligência pública voltada ao uso responsável dos recursos minerais e energéticos, à promoção da competitividade territorial sem abrir mão de uma transição energética socialmente justa e territorialmente equilibrada.

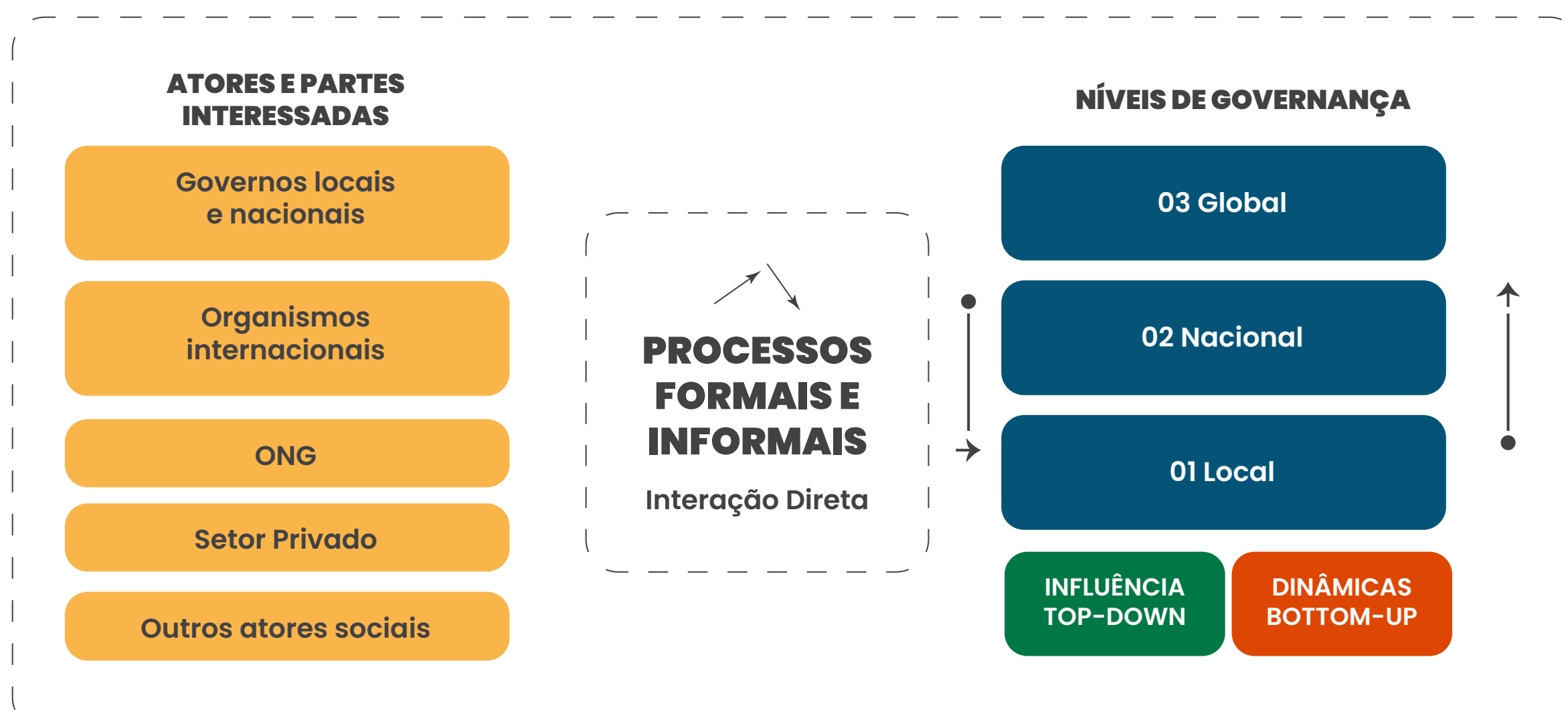
Ao posicionar a agenda de minas e energia no campo do planejamento, o estado do Piauí sinaliza que o aproveitamento de seus recursos naturais deve estar inserido em uma visão mais ampla de desenvolvimento. Em um contexto geopolítico em transformação marcado pela aceleração da transição energética, pela crescente demanda por recursos minerais críticos e estratégicos, pela valorização das vocações territoriais e pela reconfiguração das cadeias produtivas associadas à economia de baixo carbono, essa decisão se consolida como um diferencial estratégico para o Estado.

4.3.2.1 A Inteligência Territorial como Instrumento da Transição Energética

A transição energética, impulsionada pelo crescimento do uso de fontes renováveis, como a eólica e a solar (Guerrero, 2021), tem se consolidado como uma das principais estratégias para o enfrentamento das mudanças climáticas em diferentes escalas territoriais. Essas mudanças, caracterizadas por alterações de longo prazo nos padrões de temperatura, precipitação e ventos, embora tenham componentes naturais, são fortemente influenciadas pela ação humana, conforme destacado pelo Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC, 2007).

Diante desse cenário, as mudanças climáticas configuram-se como uma megatendência global, exigindo dos países e dos organismos internacionais a formulação de estratégias globais alinhadas às realidades locais. Nesse contexto, destacam-se as medidas de mitigação, voltadas à redução das emissões de gases de efeito estufa (GEEs) e à captura de carbono, e as de adaptação, que buscam antecipar impactos e reduzir vulnerabilidades socioambientais. Essa atuação ocorre sob a lógica da governança climática multinível, que distribui responsabilidades entre diferentes escalas institucionais e territoriais, bem como é instituída com base nas diretrizes definidas pela Constituição Federal (Brasil, 1988).

Figura 14 - Estrutura da Governança Climática Multinível



Fonte: Jänicke (2017). Elaboração SEPLAN (2026).

Nesse sentido, a diversificação da matriz energética, com maior participação de fontes renováveis, tem sido central para o cumprimento das metas estabelecidas no Acordo de Paris. No atual contexto global marcado pela necessidade de redução da dependência de combustíveis fósseis e pela reorganização das cadeias produtivas associadas à economia de baixo carbono, o aproveitamento dessas potencialidades se torna estratégico. Segundo a *International Renewable Energy Agency (IRENA)*, a capacidade instalada de energias renováveis apresentou crescimento expressivo em 2025, representando 49% da capacidade instalada total de geração de energia global, evidenciando uma mudança estrutural na matriz energética internacional (Irena, 2026).

No Brasil, esse movimento tem colocado a região Nordeste em posição de destaque, em razão de suas condições geográficas e climáticas favoráveis, como a elevada incidência solar e a intensidade dos ventos. No caso do Piauí, essa dinâmica ganha camadas extras de complexidade, que devem ser compreendidas à luz dos desafios estruturais do território. A condição semiárida do território, a relevância da agricultura na economia e a necessidade de ampliar a segurança hídrica e energética reforçam o papel do planejamento público como instrumento de articulação entre adaptação climática, infraestrutura e desenvolvimento produtivo.

Considerando o exposto, iniciativas como o Piauí Sustentável e Inclusivo (PSI), o Pilares para o Desenvolvimento Humano II e o Piauí Verde e Sustentável (PVS), desenvolvidas por meio de mecanismos de financiamento de organismos internacionais, evidenciam o fortalecimento da agenda climática no Estado. Essas ações vão além de intervenções setoriais, ao promover a resiliência territorial, apoiar a agricultura familiar, incentivar práticas produtivas sustentáveis e ampliar a capacidade institucional do poder público frente aos desafios climáticos.

Essa abordagem também reforça a centralidade da agroindústria como vocação econômica do Estado. O fortalecimento das cadeias produtivas, o beneficiamento da produção e a agregação de valor no território dependem, cada vez mais, de condições estruturais adequadas, especialmente no que se refere à disponibilidade de recursos hídricos e à confiabilidade da infraestrutura energética. Assim, as agendas climática, agrícola e energética passam a se articular de forma integrada, condicionando as possibilidades concretas de desenvolvimento.

Nesse cenário, o Estado tem direcionado sua atuação para o aproveitamento sustentável de suas vocações territoriais. No setor energético, o Piauí se destaca pelo avanço das fontes renováveis, consolidando-se como referência nacional na geração limpa, com uma matriz elétrica predominantemente renovável. Além disso, novas oportunidades, como o hidrogênio verde e a atração de *data centers*, ampliam o potencial de inserção do Estado em cadeias econômicas emergentes.

A mineração, nessa medida, assume papel estratégico na transição energética, sobretudo pela crescente demanda por minerais críticos e elementos de terras raras, associados às recentes transformações nas cadeias globais de valor (Brasil, 2023). Diante dessa realidade, o Piauí tem se consolidado como detentor de ativos essenciais, evidenciados pelo avanço da exploração de minério de ferro e de outros minerais, como níquel, cobalto e fosfato, recursos essenciais para a economia de baixo carbono.

Ao mesmo tempo, o protagonismo do setor energético traz desafios estruturais relevantes, especialmente no que se refere à expansão da infraestrutura de transmissão e distribuição. Nesse sentido, o fenômeno do *curtailment*, associado a limitações operacionais e de escoamento da energia gerada, evidencia que o pleno aproveitamento do potencial energético depende não apenas da disponibilidade de recursos naturais, mas também da capacidade de planejamento e dos investimentos em infraestrutura. A dimensão desse desafio é corroborada

pelos dados de Geração Não Realizada Apurada (GNRA) do Operador Nacional do Sistema (ONS), que aponta o Piauí com a quarta maior restrição de geração do país no período de 2025. (ONS, 2026).

À luz do exposto, destaca-se que o reconhecimento das vocações territoriais se torna elemento central para a organização da agenda de minas e energia. Entretanto, a exploração de recursos naturais deve ser incorporada como parte de uma estratégia de desenvolvimento baseada no conhecimento do território, na coordenação institucional e na definição de prioridades públicas.

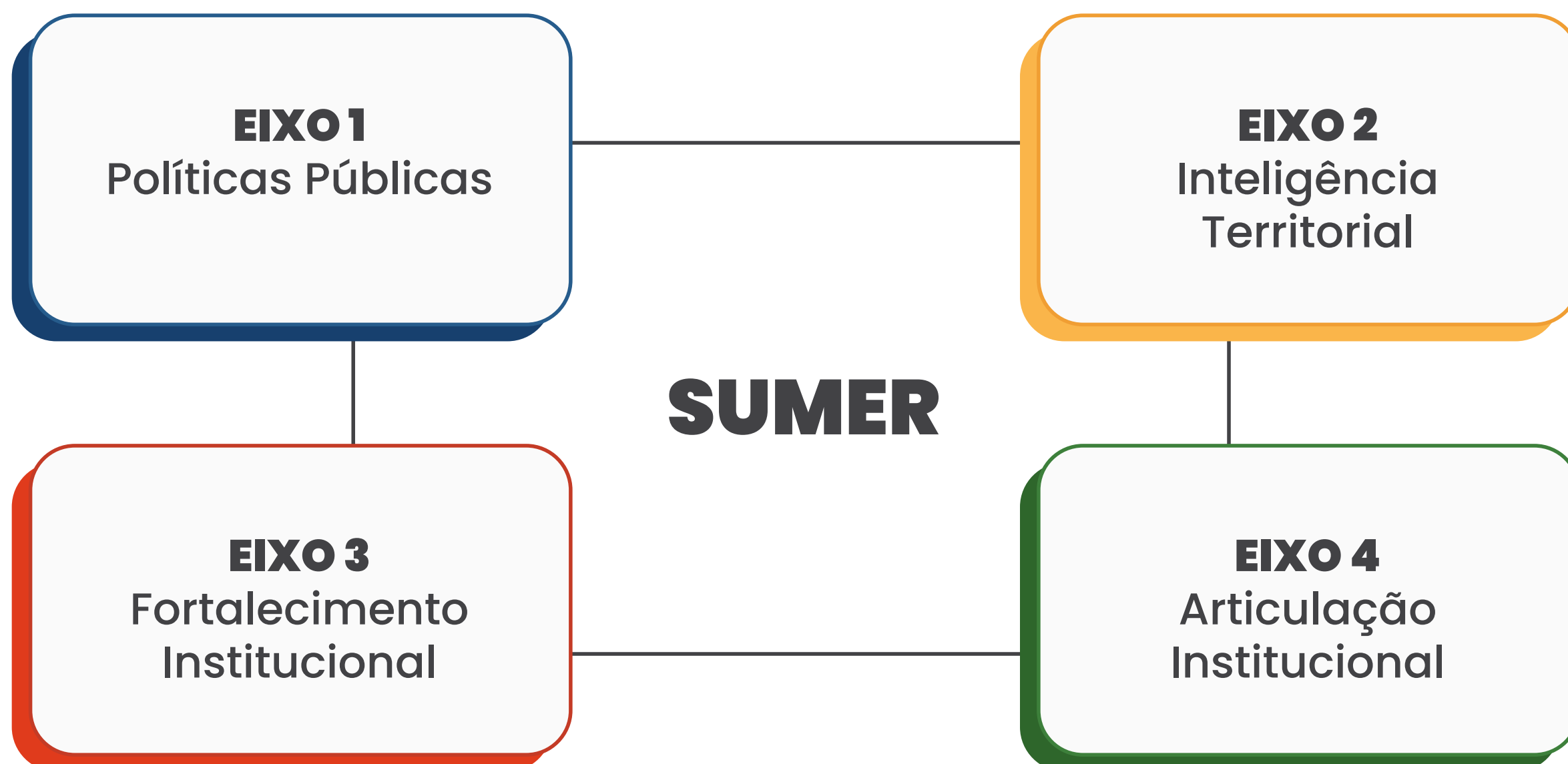
Parte-se do entendimento de que o Piauí possui condições favoráveis para se posicionar estrategicamente tanto na produção de energias renováveis quanto no aproveitamento de recursos minerais. No entanto, o desenvolvimento como estratégia de longo prazo deve considerar especificidades regionais, que busquem fortalecer as cadeias produtivas potenciais, afastando-se da condição de mero exportador de *commodities* e sendo capaz de reverter os benefícios gerados em agregação de valor.

Sendo assim, a inteligência territorial consolida-se como elemento central da gestão pública, constituindo um instrumento capaz de canalizar a integração de dados em uma estratégia de desenvolvimento comprometida com a resiliência climática, a competitividade territorial e o uso responsável dos recursos públicos.

4.3.2.2 A Construção de uma Agenda Estratégica

A institucionalização da SUMER pode ser compreendida a partir de quatro eixos estruturantes que, juntos, formam a base da nova governança estadual para o setor. O **primeiro** eixo refere-se à formulação e coordenação de políticas públicas voltadas à organização da atuação governamental no aproveitamento dos recursos minerais e energéticos. O **segundo** pilar diz respeito à produção de inteligência territorial e setorial, com ênfase no mapeamento do potencial mineral, na sistematização de dados estratégicos e na elaboração de subsídios para o balanço e o modelo energético do Estado. O **terceiro** eixo abrange o monitoramento e o fortalecimento institucional, englobando atividades de supervisão, suporte técnico, assessoria normativa e disponibilização de dados para instrumentos de arrecadação e governança. Por fim, o **quarto** eixo está relacionado à articulação interinstitucional, essencial para integrar o Estado a universidades, instituições de pesquisa e inovação, órgãos federais e demais atores relevantes.

Figura 15 - Eixos de atuação da Superintendência de Mineração e Energias Renováveis



Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Assim, a presença das pautas de minas e energia na SEPLAN assume caráter estratégico, na medida em que esses setores constituem pilares do desenvolvimento contemporâneo, ao estarem diretamente associados à geração de riqueza, ao fortalecimento da competitividade territorial, à atração de investimentos e à expansão da infraestrutura, além de contribuírem para a arrecadação pública, a interiorização do crescimento e a inserção do Estado em novas cadeias econômicas.

Além disso, o aproveitamento dos recursos minerais e energéticos exige uma visão de longo prazo, que implique em antecipar cenários, identificar gargalos logísticos, mapear potencialidades, produzir diagnósticos, estabelecer prioridades e articular políticas complementares nas áreas de infraestrutura, qualificação profissional, ciência e tecnologia, meio ambiente e desenvolvimento regional.

Outro aspecto central é a incorporação da inteligência territorial como fundamento da ação pública. Conhecer o território é condição essencial para qualificar decisões, permitindo identificar a localização dos recursos, as condições de aproveitamento, as especificidades regionais e os possíveis impactos decorrentes da expansão dessas atividades. Nesse sentido, a inserção dessa agenda na SEPLAN possibilita integrar a análise setorial à leitura territorial, fortalecendo a coerência entre dados, políticas e prioridades governamentais.

Adicionalmente, a transição energética reforça a necessidade de coordenação pública e capacidade de planejamento. Embora represente uma oportunidade significativa de desenvolvimento, seus benefícios dependem de uma orientação estratégica que assegure sua distribuição de forma equilibrada, evitando assimetrias regionais e promovendo resultados alinhados a critérios de justiça territorial, sustentabilidade e interesse público.

Nesse contexto, destaca-se como uma das principais entregas a organização e integração dos dados dos setores de minas e energia, configurando um avanço significativo na gestão pública estadual. Até então dispersas, essas informações passaram a compor uma base estruturada e qualificada, ampliando a capacidade do Estado de compreender as dinâmicas setoriais, aprimorar o processo decisório e subsidiar a formulação de políticas públicas mais aderentes à realidade territorial, oferecendo uma visão integrada dos setores e apoiando gestores públicos, pesquisadores, investidores e demais atores envolvidos no desenvolvimento estadual.

Como desdobramento, foram estruturados os Observatórios de Minas e Energia, disponibilizados na plataforma DadosPI, constituindo um marco na consolidação e organização de informações estratégicas, periodicamente atualizadas, a partir de bases de dados públicas das instituições de referência dos dois setores, como a Agência Nacional de Mineração (ANM), a ComexStat, a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) e o Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS).

Em relação aos dados monitorados no âmbito do Observatório Eletroenergético, o Piauí alcançou, em abril de 2026, uma potência instalada centralizada de 7,078 GW, com destaque para a geração eólica, cuja participação foi de 4,4 GW e para a solar, que contribuiu com 2,4 GW, ambas em expansão contínua. No cenário nacional, o Estado ocupa a 4ª posição em geração renovável centralizada, atrás apenas da Bahia, Rio Grande do Norte e de Minas Gerais. Quando analisadas individualmente, as fontes reforçam esse protagonismo, pois o Piauí figura como o 3º maior gerador de energia solar e também de energia eólica do país.

Esse desempenho consolida o Estado como um dos principais polos de energia limpa do Brasil, especialmente no contexto nordestino, reforçando sua relevância na transição energética nacional. Além disso, o crescimento da geração tem sido acompanhado por uma evolução consistente do consumo energético, indicador que reflete o dinamismo econômico e o fortalecimento da infraestrutura energética estadual.

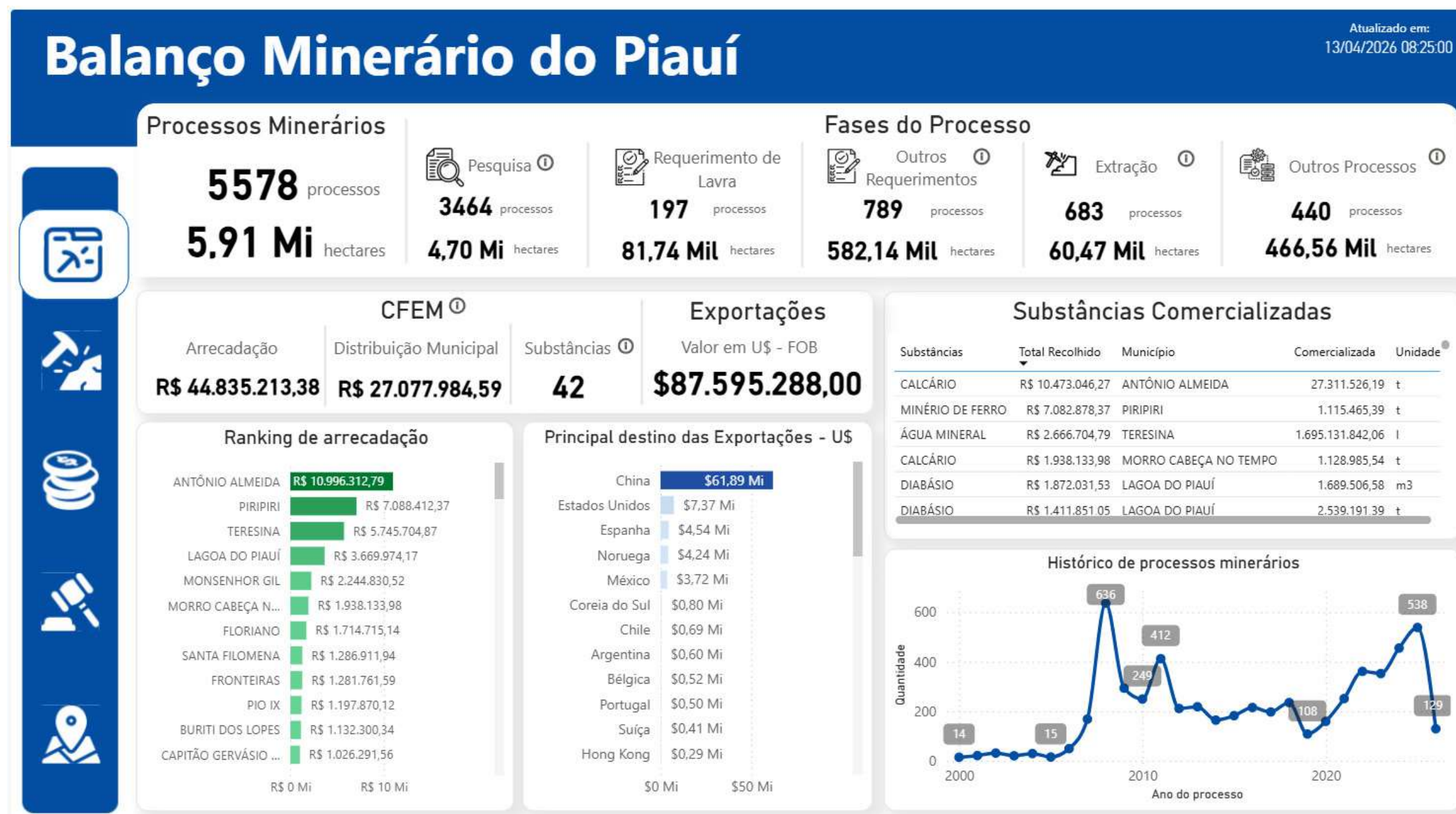
Figura 16 - Painel Eletroenergético do Piauí



Fonte: DADOS-PI, 2026.

Em relação ao Observatório Minerário, são disponibilizadas informações atualizadas sobre processos minerários, substâncias requeridas e produzidas, bem como indicadores de arrecadação e distribuição da Compensação Financeira pela Exploração Mineral (CFEM). As análises indicam a ampliação da relevância da atividade mineral na economia estadual e uma transformação no perfil produtivo. Tradicionalmente concentrada em substâncias voltadas à construção civil e a insumos para a agricultura, a produção passa a incorporar, de forma crescente, minerais críticos e estratégicos, com destaque para o minério de ferro e o níquel.

Figura 17 - Painel Minerário do Piauí



Fonte: DADOS-PI, 2026.

Além dos painéis, realizou-se o mapeamento territorial dos setores mineral e energético do Piauí, com base em georreferenciamento, possibilitando uma leitura integrada e estratégica dessas atividades no território estadual. Essa iniciativa contribui para a identificação das vocações regionais, das especificidades territoriais, dos principais ativos minerais e energéticos e das áreas com potencial de expansão, fortalecendo a capacidade do Estado de orientar suas estratégias de desenvolvimento. No setor mineral, o recurso territorial do Observatório amplia essa análise ao evidenciar a distribuição espacial das atividades, incluindo a sobreposição entre áreas de exploração, comunidades e povos tradicionais, unidades de conservação ambiental e zonas previamente mapeadas pelo Serviço Geológico do Brasil (SGB), em diferentes escalas.

A consolidação dessas informações está associada à articulação com instituições de pesquisa e órgãos técnicos especializados. A cooperação com o Serviço Geológico do Brasil, aliada à interlocução com instituições acadêmicas e científicas, contribuiu para qualificar e conferir maior robustez aos diagnósticos produzidos. Nesse contexto, o fortalecimento da governança mineral no Brasil tem sido orientado por instrumentos que ampliam a transparência

e a rastreabilidade da produção (Brasil, 2023). A rastreabilidade mineral, em especial, tem se consolidado como ferramenta estratégica para garantir a origem dos recursos e mitigar impactos socioambientais, sobretudo em áreas sensíveis, como territórios indígenas.

No setor energético, o Observatório apresenta uma visão organizada da infraestrutura existente e planejada, abrangendo linhas de transmissão e distribuição, subestações e novos empreendimentos, além de indicadores relacionados à qualidade do fornecimento de energia elétrica. Essa leitura territorial permite avaliar não apenas a capacidade instalada, mas também as condições de atendimento nas diferentes regiões do Estado, subsidiando a formulação de políticas públicas, orientando a expansão da infraestrutura e fortalecendo a atração de investimentos. Ademais, esses dados possibilitam identificar insuficiências no acesso e na qualidade do serviço de energia elétrica, elementos relevantes para a avaliação das desigualdades regionais e do avanço na sua redução.

Destaca-se, ainda, o Acordo de Cooperação firmado com a Agência Sergipe de Desenvolvimento (Desenvolve-SE), que resultou na contribuição da SEPLAN para a elaboração dos painéis de energia e mineração do estado de Sergipe. Essa iniciativa representa um avanço no fortalecimento da cooperação regional e na disseminação de boas práticas relacionadas ao uso de dados para o planejamento público. Considerando os desafios estruturais da região Nordeste, parcerias como esta reforçam o compromisso institucional com a tomada de decisão orientada por evidências.

Dessa forma, a SEPLAN evoluiu na consolidação de uma leitura estratégica das realidades dos setores mineral e energético, fortalecendo a capacidade de interpretar o território como base para a formulação de políticas públicas. A sistematização dessas informações permite tanto identificar oportunidades como reconhecer limitações, necessidades de infraestrutura, demandas por qualificação e riscos associados à expansão econômica. Nesse contexto, a mineração e a energia configuram-se como vetores estratégicos de desenvolvimento territorial, capazes de dinamizar cadeias produtivas, atrair investimentos, fortalecer economias regionais e ampliar a arrecadação pública. Desse modo, para que esses benefícios se concretizem de forma sustentável, é essencial que a expansão desses setores seja orientada por planejamento, regulação e produção contínua de inteligência pública.

4.3.2.3 Transição Energética Justa e Inteligência Territorial no Planejamento Estadual

À luz do exposto, depreende-se que as estratégias de adaptação e mitigação climática devem estar fundamentadas na compreensão de uma transição energética justa, orientada por critérios de justiça social, equilíbrio territorial e responsabilidade ambiental.

No caso do Piauí, essa perspectiva implica assegurar que os benefícios da nova economia energética não se restrinjam à implantação de empreendimentos ou à melhoria de indicadores macroeconômicos, mas contribuam efetivamente para o fortalecimento das capacidades locais, a geração de emprego e renda, o estímulo à inovação e a ampliação da arrecadação pública, em articulação com estratégias mais amplas de desenvolvimento regional. Nesse sentido, a transição energética deve ser conduzida de forma a produzir efeitos duradouros e territorialmente distribuídos.

A inserção da agenda energética no âmbito da SEPLAN se impõe, portanto, como elemento estratégico de governança, ao permitir que o Estado não apenas acompanhe a transição energética, mas atue de forma ativa em sua condução, por meio do planejamento orientado por evidências. Nesse contexto, a realização de diagnósticos territorializados, que considerem as realidades locais e coloquem a população no centro das decisões, fortalece a capacidade do estado do Piauí de reduzir vulnerabilidades associadas às mudanças climáticas, ao mesmo tempo em que possibilita dinamizar a economia estadual a partir do aproveitamento de seus ativos naturais.

A exploração responsável dos recursos minerais, por sua vez, demanda capacidade institucional para conhecer o potencial disponível, monitorar atividades, articular atores, avaliar impactos e orientar o aproveitamento econômico em consonância com o interesse público. Ao situar essa agenda no âmbito da SEPLAN, o estado do Piauí reforça a necessidade de uma abordagem integrada, articulada à política de desenvolvimento e sustentada pela produção de inteligência territorial.

Nesse contexto, a experiência recente da gestão estadual contribui para reposicionar a mineração como tema estratégico de planejamento. A consolidação de informações, a estruturação de observatórios e o fortalecimento de parcerias técnicas estabelecem bases mais sólidas para tratar os recursos minerais como ativos territoriais, cuja gestão pública deve combinar responsabilidade, conhecimento e visão de longo prazo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 26 mar. 2026.

BRASIL. Ministério de Minas e Energia. **A revolução brasileira em energia e mineração**. Brasília: MME, 2023.

CIET/SEPLAN. **ODS Rupestres**. Teresina: Secretaria do Estado do Planejamento, 2025.

DADOSPI. **Balanço eletroenergético do Piauí**. Teresina: Secretaria do Estado do Planejamento, 2026. Disponível em: <https://dados.seplan.pi.gov.br/observatorio/energias-renovaveis/>. Acesso em: 29 abr. 2026.

DADOSPI. **Balanço minerário do Piauí**. Teresina: Secretaria do Estado do Planejamento, 2026. Disponível em: <https://dados.seplan.pi.gov.br/observatorio/dados-mineracao/>. Acesso em: 29 abr. 2026.

DADOSPI. **Observatório quilombola do Piauí**. Teresina: Secretaria do Estado do Planejamento, 2026. Disponível em: <https://dados.seplan.pi.gov.br/observatorio/quilombolas/>. Acesso em: 29 abr. 2026.

DADOSPI. **Observatório indígenas do Piauí**. Teresina: Secretaria do Estado do Planejamento, 2026. Disponível em: <https://dados.seplan.pi.gov.br/observatorio/povos-indigenas/>. Acesso em: 29 abr. 2026.

GUERRERO, A. L. Geopolitics of global energy transformation and territorial dynamics of energy transition in South America. **Ambiente & Sociedade**, v. 24, p. 1-21, 2021.

IPCC. Intergovernmental Panel on Climate Change. **Climate change 2007: impacts, adaptation and vulnerability**. Genebra: IPCC, 2007. Disponível em: <https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/03/ar4_wg2_full_report.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2026.

IRENA. **Renewable capacity statistics 2026**. Abu Dhabi: IRENA, 2026.

JÄNICKE, M. The multi-level system of global climate governance – the model and its current state. **Environmental Policy and Governance**, v. 27, n. 2, p. 108-121, 2017.

MIRANDA, Evaristo Eduardo de. Inteligência territorial: planejamento, gestão e sistemas de apoio às decisões estratégicas. In: **Urbanização**: perspectivas e tendências. Campinas: Embrapa Territorial, 2018. cap. 3, p. 35-72. Disponível em: <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br>. Acesso em: 24 abr. 2026.

ONS. **Curtailement**: perguntas frequentes. Disponível em: <https://www.ons.org.br/Paginas/faq_curtailement.aspx>. Acesso em: 26 mar. 2026.

PIAUÍ (Estado). Lei Complementar nº 87, de 22 de agosto de 2007. Estabelece o Planejamento Participativo Territorial para o Desenvolvimento Sustentável do Estado do Piauí e dá outras providências. Teresina: Governo do Estado do Piauí, 2007. Disponível em: <https://sapl.al.pi.leg.br/norma/125>. Acesso em: 24 abr. 2026.

PIAUÍ. Lei nº 8.369, de 30 de abril de 2024. Altera a Lei nº 7.884, de 08 de dezembro de 2022, a Lei nº 6.021, de 05 de outubro de 2010, a Lei nº 7.990, de 03 de março de 2023 e a Lei nº 5.641, de 12 de abril de 2007. Disponível em: <<https://leisestaduais.com.br>>. Acesso em: 26 mar. 2026.

SANDIM, Tatiana Lemos; MACHADO, Daienne Amaral. O paradigma das políticas públicas baseadas em evidências na gestão pública brasileira: uma análise das publicações acadêmicas. **Boletim de Análise Político-Institucional**, Brasília, n. 24, p. 41-47, nov. 2020. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10375/1/bapi_24_art3.pdf. Acesso em: 16 abr. 2026.

SILVA, Sandro Pereira. A abordagem territorial no planejamento de políticas públicas e os desafios para uma nova relação entre Estado e sociedade no Brasil. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 17, n. 60, 2012.

5

CAPÍTULO 5

A Participação

Camila Barbosa, Genesiano Neto, Francisco Eliseu Júnior, Regina Barros, Enia Menezes e Isadora Lemos

O presente capítulo tem como objetivo detalhar os mecanismos de participação social e governança democrática implementados no estado do Piauí, destacando o papel da Secretaria do Planejamento do Estado do Piauí (SEPLAN) na articulação estratégica entre o planejamento governamental e a sociedade. O texto examina de forma aprofundada três políticas estruturantes: o Orçamento Participativo Digital (OPA), que engaja a população na deliberação e priorização direta dos recursos públicos ; o projeto Diálogos pelo Piauí, que promoveu uma escuta ativa territorial com o uso de plataformas digitais e inteligência artificial para a revisão do Plano Plurianual; e a Política Interfederativa materializada nos Pactos pelo Piauí, que consolida compromissos integrados e baseados em evidências entre o Governo do Estado e os municípios. Em suma, o capítulo evidencia como a união entre inovação tecnológica, estruturação administrativa e engajamento popular modernizou a gestão pública estadual, aproximando-a das necessidades reais dos territórios.

5.1 OPA Piauí: democracia Digital, participação social e inovação na gestão pública

O estado do Piauí posiciona-se na vanguarda da governança participativa, consolidando um modelo em que a população não é apenas a destinatária final dos recursos, mas atua como agente ativo na deliberação e na priorização do orçamento público.

O Orçamento Participativo Digital do Estado do Piauí (OPA) foi constituído a partir dessa visão – **o povo no orçamento** – inovando ao reunir a participação social organizada, ao mesmo tempo em que valoriza o exercício da democracia direta com a participação individual de cada cidadão. Como modelo inédito de participação, aproximou tecnologia e engajamento popular em iniciativa piloto que captou votos por diferentes plataformas, aplicativo, página web, WhatsApp, vans do OPA e pontos fixos, possibilitando que cada cidadão da zona urbana ou rural, com ou sem acesso à internet, pudesse dar sua contribuição (SEPLAN. OPA, 2023).

Nesse contexto, a SEPLAN assumiu papel estratégico na articulação entre planejamento governamental, orçamento público e participação cidadã, ambiente institucional no qual surge o OPA como política pública inovadora e estruturante.

5.1.1 Criação do OPA Piauí, Implantação do Programa e Ciclo Operacional

Instituído pelo Decreto nº 22.069/2023, o OPA nasceu com o objetivo de estreitar a relação entre Estado e sociedade, criando um canal de deliberação popular sobre investimentos públicos. Essa concepção partiu do reconhecimento de que a população conhece de forma direta as necessidades de seus territórios e, por isso, deve participar da definição das prioridades orçamentárias (Piauí, 2023).

Para fundamentar a iniciativa, a etapa inicial consistiu na realização de estudos prévios pautados no levantamento de dados territoriais, contemplando, em um primeiro momento, os municípios de Teresina e Parnaíba. A partir de 2024, o escopo de atuação foi ampliado com a inclusão de Picos, Piripiri e Floriano, adotando-se como critério demográfico as cidades com população superior a 50 mil habitantes.

Com a base de atuação delimitada, o ciclo avançou para a estruturação operacional, que englobou a definição da metodologia, a alocação do orçamento, o estabelecimento das áreas temáticas e a respectiva adequação das plataformas digitais. Por fim, a fase de execução concretizou-se por meio da elaboração dos marcos regulatórios e instrumentais técnicos, seguida pela capacitação dos agentes governamentais, estruturação das campanhas de publicidade e mobilização social, além da organização da rede de apoio para o atendimento direto ao cidadão.

Toda essa robusta arquitetura de implementação tornou-se necessária porque, desde sua origem, o programa foi estruturado para ampliar a participação social, democratizar decisões públicas, fortalecer entidades comunitárias, reduzir barreiras de acesso e utilizar tecnologia como ferramenta de inclusão democrática. Para materializar esses propósitos na prática, o desenho institucional priorizou a atuação das associações e organizações comunitárias legalmente constituídas, que passaram a desempenhar papel central na apresentação de propostas voltadas às necessidades coletivas.

Ao optar por formato digital desde a primeira edição, o estado do Piauí incorpora a inovação tecnológica ao processo participativo, permitindo maior capilaridade territorial, agilidade operacional e ampliação do alcance social do programa.

Figura 18 - Etapas do OPA

Etapas do OPA



Fonte: SEPLAN. OPA, 2023.

Nesse sentido, a implantação do OPA consolidou um modelo operacional capaz de transformar demandas sociais em ações públicas concretas. Conforme a Figura 18, o ciclo do programa inicia-se com a mobilização das entidades comunitárias e seu cadastramento institucional, etapa que também estimula regularização documental e fortalecimento organizacional da sociedade civil.

Na sequência, as entidades apresentam propostas de obras e serviços vinculados às necessidades de suas comunidades de acordo com as áreas temáticas e ações das edições do OPA. As propostas são submetidas à análise técnica realizada pelos órgãos estaduais competentes, que verificam a viabilidade jurídica, financeira, administrativa e operacional. Apenas iniciativas compatíveis com a capacidade estatal e com a legislação vigente avançam para a etapa seguinte.

As propostas aptas são então submetidas à votação popular em ambiente digital. A população escolhe diretamente aquelas consideradas prioritárias para seus territórios. As mais votadas são homologadas e incorporadas ao orçamento público estadual, seguindo posteriormente para execução pelos órgãos responsáveis no exercício orçamentário seguinte.

Esse arranjo institucional combina legitimidade democrática, racionalidade técnica e compromisso governamental, assegurando que a participação cidadã produza resultados concretos no planejamento público.

5.1.2 O Modelo Tecnológico

Um dos elementos centrais do OPA é sua arquitetura tecnológica. O programa opera por múltiplos canais digitais, com soluções voltadas à participação cidadã e à inovação pública. Entre os instrumentos utilizados destacam-se o portal oficial, o aplicativo móvel, os sistemas digitais de consulta e os canais permanentes de comunicação com a população.

Figura 19 - Site do OPA para cadastramento de entidades e propostas



Cadastros de entidades e propostas no OPA concluído com sucesso!

Parabéns a todas as entidades de Teresina, Parnaíba, Picos, Píripiri e Floriano que fizeram seu cadastro e enviaram suas propostas. Foi um passo importante para transformar as necessidades das comunidades em obras e serviços reais. O OPA só acontece porque vocês, entidades, participam e acreditam! Agora, seguimos para a próxima fase: a análise de viabilidade técnica. Nesse momento, a equipe do Governo do

Fonte: OPA Colab.

Figura 20 - Canais de votação - Aplicativo Colab, WhatsApp, página web



Fonte: OPA Colab.

Esse modelo ampliou significativamente o alcance territorial da política pública, permitindo participação em diferentes municípios e comunidades com redução de barreiras geográficas e operacionais. A tecnologia tornou-se instrumento efetivo de democratização, facilitando o acesso de entidades e cidadãos às diversas etapas do processo.

Além disso, a digitalização fortaleceu a transparência administrativa, a rastreabilidade das fases do programa e a produção de dados gerenciais úteis à tomada de decisão. O reconhecimento externo da experiência contribuiu para premiações e consolidou o OPA como referência nacional de govtech aplicada à democracia participativa.

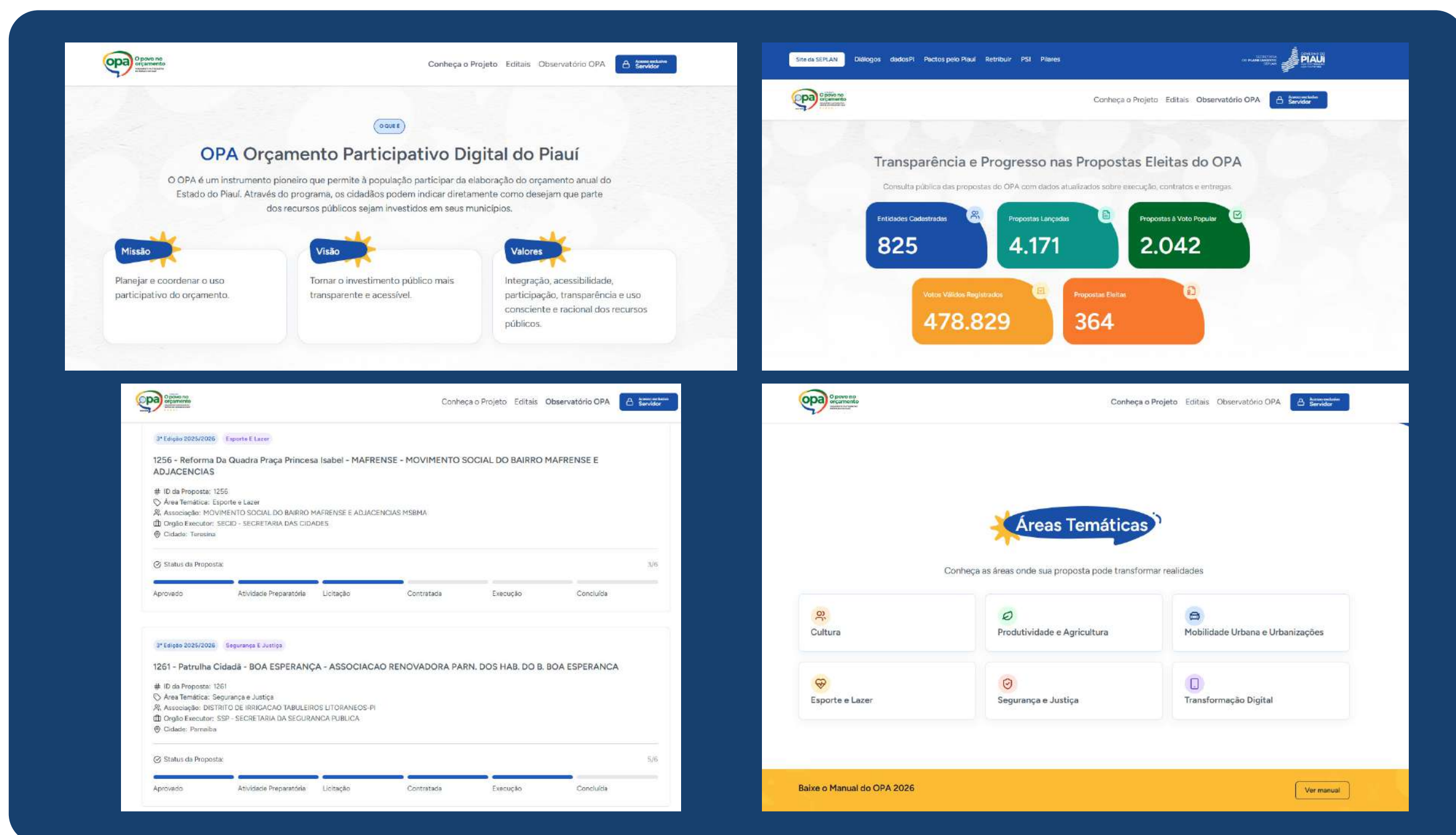
Figura 21 - Certificado Prêmio de Gestão Pública Colaborativa



Fonte: OPA Colab.

Para o acompanhamento da execução das obras e serviços foi criado o **Observatório do OPA**, uma plataforma digital de monitoramento que permite acompanhar o andamento das propostas apresentadas pelas entidades participantes nos cinco municípios contemplados. Disponível no endereço eletrônico do OPA (<https://opa.seplan.pi.gov.br>), a ferramenta amplia a transparência, facilita o acesso às informações e fortalece o controle social sobre as ações do Governo do Estado.

Figura 22 - Site do Observatório do OPA



Fonte: SEPLAN.OPA, 2025

5.1.3 Crescimento do Programa em Números

Desde sua criação, o OPA apresentou trajetória consistente de crescimento. Ao longo de suas três primeiras edições consolidadas, o programa registrou 3.137 propostas apresentadas pelas entidades participantes, das quais 2.042 avançaram para votação popular. No mesmo período, foram contabilizados 478.829 votos válidos e investimentos superiores a R\$ 220 milhões destinados às propostas eleitas.

Na edição inaugural, referente ao ciclo 2023-2024, o programa contou com 223 entidades cadastradas, 571 propostas apresentadas, 88 propostas eleitas e mais de 45 mil votos válidos. No ciclo 2024-2025, houve forte expansão institucional, com 501 entidades cadastradas, 1.255 propostas apresentadas, 148 propostas eleitas e mais de 159 mil votos válidos. A Figura 23 apresenta o balanço geral do OPA durante esses dois ciclos.

Figura 23 - Balanço Geral do OPA



Fonte: SEPLAN. OPA, 2025.

Já na edição 2025-2026, o programa alcançou novo patamar de maturidade, registrando 564 entidades participantes, 1.311 propostas apresentadas, 128 propostas eleitas e 273.890 votos válidos. Em 2026, a 4ª edição do OPA 2026-2027, lançada em março, encerrou a sua fase de cadastros com 497 entidades cadastradas e 1.020 propostas de obras e serviços inscritas (SEPLAN, 2026).

Os números evidenciam crescimento contínuo da confiança social no programa, ampliação da mobilização comunitária e consolidação do orçamento participativo como política pública permanente no Estado.

5.1.4 Experiências Vividas e Transformações Sociais

Para além dos indicadores quantitativos, o OPA produziu transformações qualitativas importantes. O programa fortaleceu entidades comunitárias ao incentivar regularização documental, organização interna e maior capacidade de interlocução com o Poder Público. Muitas associações passaram a estruturar melhor suas demandas e ampliar seu protagonismo social.

Somado a isso, também se verificou aproximação concreta entre governo e comunidades, especialmente em territórios historicamente periféricos ou menos contemplados por investimentos públicos. A população passou a perceber que suas necessidades podem ingressar formalmente no ciclo decisório estatal e resultar em obras concretas e melhorias efetivas.

As propostas apresentadas pelas comunidades refletem necessidades concretas de bairros urbanos, localidades rurais e áreas periféricas, abrangendo obras de mobilidade, pavimentação, abastecimento de água, equipamentos esportivos, mercados públicos, reformas estruturais e melhorias diversas de infraestrutura. Assim, o programa articula participação popular e planejamento territorializado, convertendo demandas locais em prioridades legitimadas democraticamente.

Quando uma intervenção pública decorre de escolha popular, fortalece-se o sentimento de pertencimento, corresponsabilidade e confiança institucional. O investimento público deixa de ser percebido como ação distante do Estado e passa a ser compreendido como resultado direto da participação cidadã.

O OPA encerrou o ano de 2025 celebrando um marco histórico: mais de 200 obras concluídas ou em execução nas edições 2023-2024 e 2024-2025, todas escolhidas diretamente pela população. O programa vem redefinindo a forma como os investimentos públicos são decididos e tem levado soluções concretas para bairros, povoados e comunidades em todo o território piauiense.

Nas cidades de Teresina, Parnaíba, Picos, Piripiri e Floriano, o OPA ampliou o acesso à infraestrutura, ao lazer, à cultura, ao esporte e a serviços essenciais por meio da entrega de resultados concretos (ver anexo).

5.1.5 Reconhecimentos Institucionais e Consolidação

A experiência piauiense se conecta ao debate nacional sobre democracia participativa por meio da aproximação com a Rede Brasileira de Orçamento Participativo, espaço que reúne gestores públicos, pesquisadores e militantes comprometidos com a democratização do orçamento público no país.

A inserção do OPA nesse circuito amplia intercâmbios institucionais, fortalece a circulação de boas práticas e projeta o estado do Piauí como protagonista em uma nova geração de experiências participativas. O interesse crescente de universidades, pesquisadores e outros entes federativos demonstra que o programa ultrapassou a dimensão local, tornando-se referência relevante no debate contemporâneo sobre inovação democrática no Brasil.

Estudos realizados com participação da Fundação Getúlio Vargas analisaram marcos normativos, desenho institucional e experiências comparadas de orçamento participativo no Brasil e no exterior. Os relatórios identificaram avanços relevantes, como expansão territorial do programa, fortalecimento da participação social e potencial de replicação do modelo piauiense em outras unidades federativas. Destacaram-se também a importância de mecanismos permanentes de monitoramento, a transparência e a governança colaborativa.

Em curto espaço de tempo, o OPA alcançou patamar raro entre políticas públicas recentes. O crescimento anual consistente, o interesse acadêmico, as avaliações externas positivas, a repercussão nacional e a articulação com redes especializadas indicam que o programa superou a condição inicial de experiência piloto.

Figura 24 - OPA é destaque na revista do Conselho Nacional de Secretários do Planejamento



Fonte: CONSEPLAN (2024).

Figura 25 - Smart City Expo Curitiba



Fonte: SEPLAN. Acervo (2026).

Atualmente, o OPA configura-se como política pública estruturante do estado do Piauí, demonstrando capacidade de continuidade administrativa, adaptação institucional e legitimidade social. Trata-se de iniciativa que alia inovação tecnológica, participação cidadã e efetividade na alocação de recursos públicos, posicionando o Estado como referência brasileira na renovação democrática e na construção de um governo mais próximo da sociedade.

5.1.6 Evidências Quantitativas, Impacto Social e Capacidade de Adaptação do OPA às Comunidades

A consolidação do Orçamento Participativo Digital do Piauí pode ser observada não apenas por sua estrutura institucional, mas sobretudo pelos resultados concretos alcançados junto à sociedade. Em um curto período de implementação, o programa registrou crescimento contínuo em participação popular, mobilização comunitária, volume de investimentos e alcance territorial, demonstrando elevada capacidade de resposta às demandas sociais.

Esse crescimento quantitativo encontra correspondência na avaliação qualitativa dos participantes. Pesquisa realizada com lideranças associativas demonstrou que 64% dos entrevistados declararam satisfação geral com o programa, enquanto 70% afirmaram que o OPA atende às necessidades e prioridades de suas comunidades.

Outro indicador relevante se refere à comunicação institucional e à acessibilidade do programa. Segundo a mesma pesquisa, 82% avaliaram positivamente a clareza das etapas do OPA e 81% aprovaram a comunicação relacionada ao cadastramento de propostas.

O impacto social do OPA também se manifesta na capacidade de adequação às necessidades reais das comunidades. O programa permite que cada território apresente suas próprias demandas, considerando especificidades urbanas, rurais, econômicas e sociais. Dessa forma, bairros distintos, localidades rurais e regiões periféricas podem indicar soluções compatíveis com sua realidade concreta.

Essa característica torna o OPA especialmente eficiente em contextos de diversidade territorial. Enquanto determinadas comunidades priorizam pavimentação e mobilidade urbana, outras demandam abastecimento de água, mercados públicos, espaços esportivos, reformas estruturais ou equipamentos comunitários.

Outro efeito positivo diz respeito ao fortalecimento do tecido associativo local. Ao exigir organização mínima das entidades participantes, o OPA estimula regularização documental, melhoria da representação comunitária e ampliação da capacidade de articulação social. Em muitos casos, associações passaram a atuar de forma mais estruturada após ingresso no programa, fortalecendo a participação cidadã para além do próprio ciclo orçamentário.

A implantação do OPA também contribuiu para reduzir distâncias históricas entre Estado e população, aumentou a percepção de presença estatal nos territórios e fortaleceu vínculos de confiança institucional. A obra executada deixa de ser vista como decisão unilateral do governo e passa a ser compreendida como resultado da vontade coletiva expressa democraticamente.

Em síntese, as evidências quantitativas e qualitativas demonstram que a implantação do OPA produziu impactos concretos no Piauí. O programa não só ampliou a participação social, mas também fortaleceu comunidades, direcionou investimentos públicos para prioridades locais, modernizou a relação entre governo e sociedade e consolidou um modelo de gestão pública mais responsivo, democrático e aderente às realidades territoriais.

5.2 Diálogos pelo Piauí

Durante muito tempo, a construção do Plano Plurianual do Piauí restringia-se a reunir agentes territoriais em Teresina. Era uma dinâmica excludente, na qual participava quem conseguia chegar à capital, embora esse modelo centralizado funcionasse para alinhamentos técnicos, ele silenciava a essência do Estado. Deixava à margem as demandas de quem vive no interior, de quem vivencia a realidade local de ponta a ponta e possui um conhecimento profundo sobre seu próprio território, vozes que o antigo sistema era incapaz de escutar. Em decorrência desse cenário, a SEPLAN entendeu que esse modelo tinha prazo de validade. E decidiu fazer diferente.

Em 2025, o Governo do Estado lançou o projeto **Diálogos pelo Piauí**, uma estratégia de escuta territorial que levou o planejamento até a população, e não o contrário. Entre abril e novembro, o projeto percorreu todos os 12 Territórios de Desenvolvimento do Estado, realizando oficinas temáticas de participação cidadã como parte da revisão do PPA 2024-2027.

O projeto tinha como objetivo fazer com que as pessoas de cada território dissessem, com suas próprias palavras, o que estava funcionando, o que ainda faltava, o que atrapalhava e o que mais podia ser feito. Esse conteúdo, coletado de forma estruturada, passou a alimentar o planejamento do Estado, revelando necessidades reais que apenas os números e dados técnicos isolados não conseguem enxergar.

O percurso cobriu os territórios do Vale do Rio Guaribas, Cocais, Carnaubais, Vale dos Rios Piauí e Itaueira, Chapada Vale do Itaim, Serra da Capivara, Tabuleiros do Alto Parnaíba, Vale do Canindé, Vale do Sambito, Planície Litorânea, Chapada das Mangabeiras e Entre Rios.

Antes de cada edição, a equipe percorreu cada território para mobilizar a participação popular, com apoio dos Conselheiros Territoriais e de representantes dos Poderes Executivo e Legislativo locais. Reuniões, visitas e divulgação ativa garantiram que a chegada do projeto não fosse surpresa, e que as pessoas entendessem o que estava em jogo: a revisão do PPA, o instrumento que orienta os investimentos do Estado.

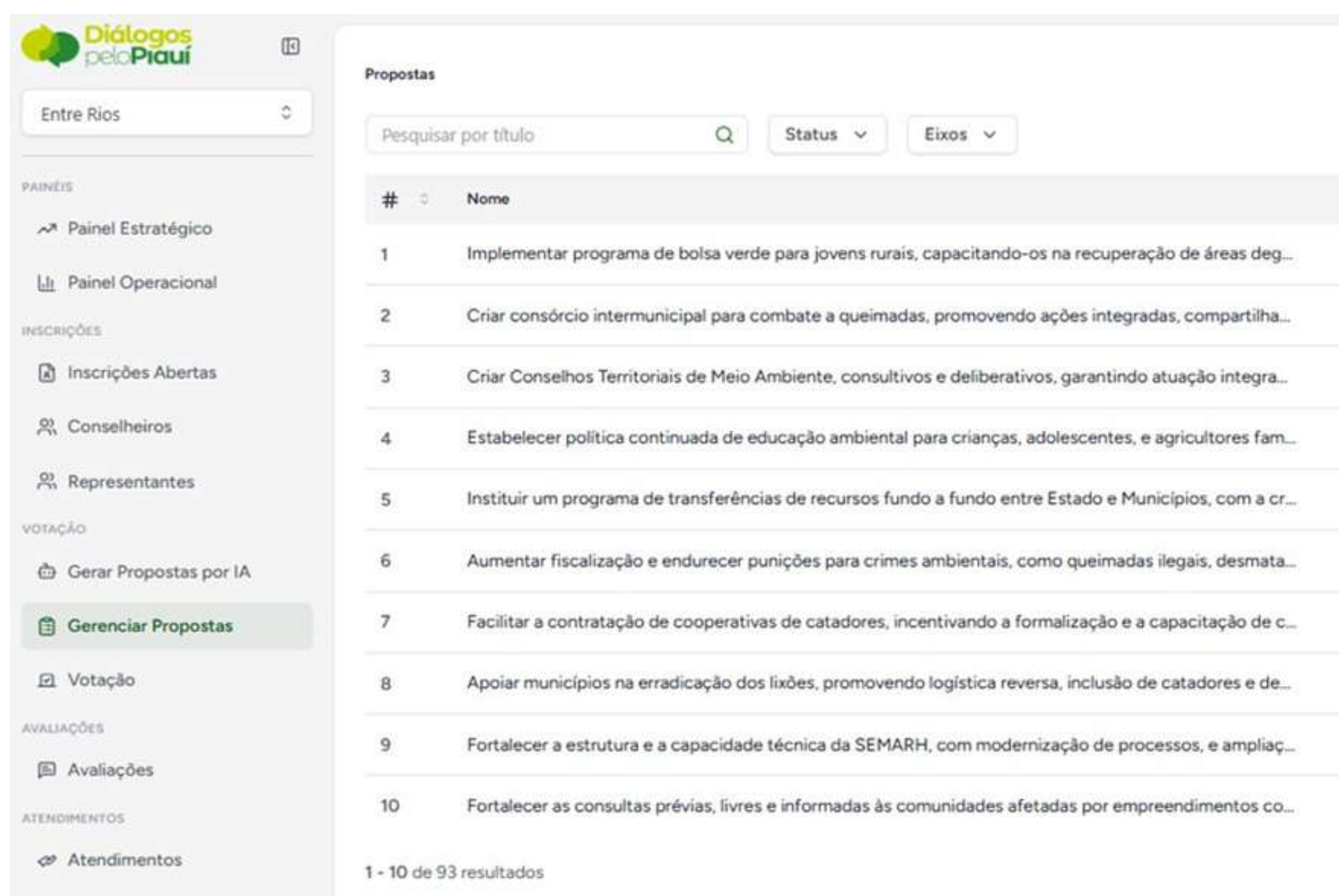
Em cada etapa, aconteceram também capacitações temáticas para gestores, técnicos e lideranças locais e, em alguns territórios, feiras de serviços que ampliaram o acesso da população a políticas públicas. O projeto não foi apenas um evento de escuta. Foi uma presença do Estado.

5.2.1 Inovação metodológica: uso de inteligência artificial e desenvolvimento de plataforma digital

O Diálogos pelo Piauí não foi apenas um projeto de participação social – foi também um projeto de tecnologia. A SEPLAN, por meio da sua Diretoria de Tecnologia e Inovação (DITI), desenvolveu uma plataforma digital própria para sustentar toda a operação, que consistia em: inscrição prévia, credenciamento, registro das propostas, votação e publicação dos resultados.

A plataforma era o eixo do evento. Os participantes podiam se inscrever com antecedência pelo site ou credenciar-se presencialmente nos estandes organizados nos locais dos eventos. Durante as oficinas, o sistema registrava as propostas construídas coletivamente e, ao final, os participantes credenciados votavam diretamente pelo celular, acessando a plataforma via QR Code.

Figura 26 - Sistema do Diálogos pelo Piauí



Fonte: SEPLAN. Acervo (2024).

Para garantir que a tecnologia não virasse uma barreira, tablets, acesso à internet e suporte técnico estavam disponíveis durante todo o processo. Assim, ninguém ficaria de fora do processo por não possuir *smartphone* ou por enfrentar dificuldades com o ambiente digital.

Além do módulo de votação, a plataforma integrou uma ferramenta de inteligência artificial ao processo das oficinas, não para substituir a escuta humana, mas para dar escala a ela. Com o tempo limitado de cada oficina, a Inteligência Artificial (IA) permitiu que as contribuições dos grupos fossem processadas com rapidez e precisão, gerando insumos qualificados sem perda de conteúdo. O relator técnico utilizava a ferramenta durante o intervalo para gerar as propostas a partir das discussões; ao retornar, o grupo lia, validava e, se necessário, ajustava o texto. Com isso, o controle sempre ficou nas mãos das pessoas.

5.2.2 Oficinas temáticas

Em cada território, sete oficinas temáticas foram realizadas simultaneamente, uma para cada eixo estratégico do PPA 2024-2027: Justiça e Segurança; Saúde e Bem-Estar; Redução das Desigualdades; Educação Inclusiva e de Qualidade; Desenvolvimento Socioeconômico; Infraestrutura, Inclusão Produtiva e Transição Energética; e Mudanças Climáticas, Meio Ambiente e Recursos Hídricos.

Cada oficina tinha quatro horas e meia para definir cinco propostas prioritárias, totalizando 35 propostas por etapa. Após as oficinas, as propostas eram apresentadas ao Governador na plenária final.

Dois agentes do Estado conduziam cada oficina: o facilitador e o relator técnico. O facilitador organizava o tempo de fala, estimulava a participação e mantinha o foco do grupo. O relator registrava as discussões e operava o sistema. Representantes de órgãos estaduais também estavam presentes para esclarecer dúvidas e qualificar as propostas, mas não votavam.

Figura 27 - Equipe técnica atuante nas oficinas temáticas



Fonte: SEPLAN. Acervo, 2025.

As discussões eram orientadas em torno de quatro perguntas objetivas, elaboradas para gerar conteúdo concreto:

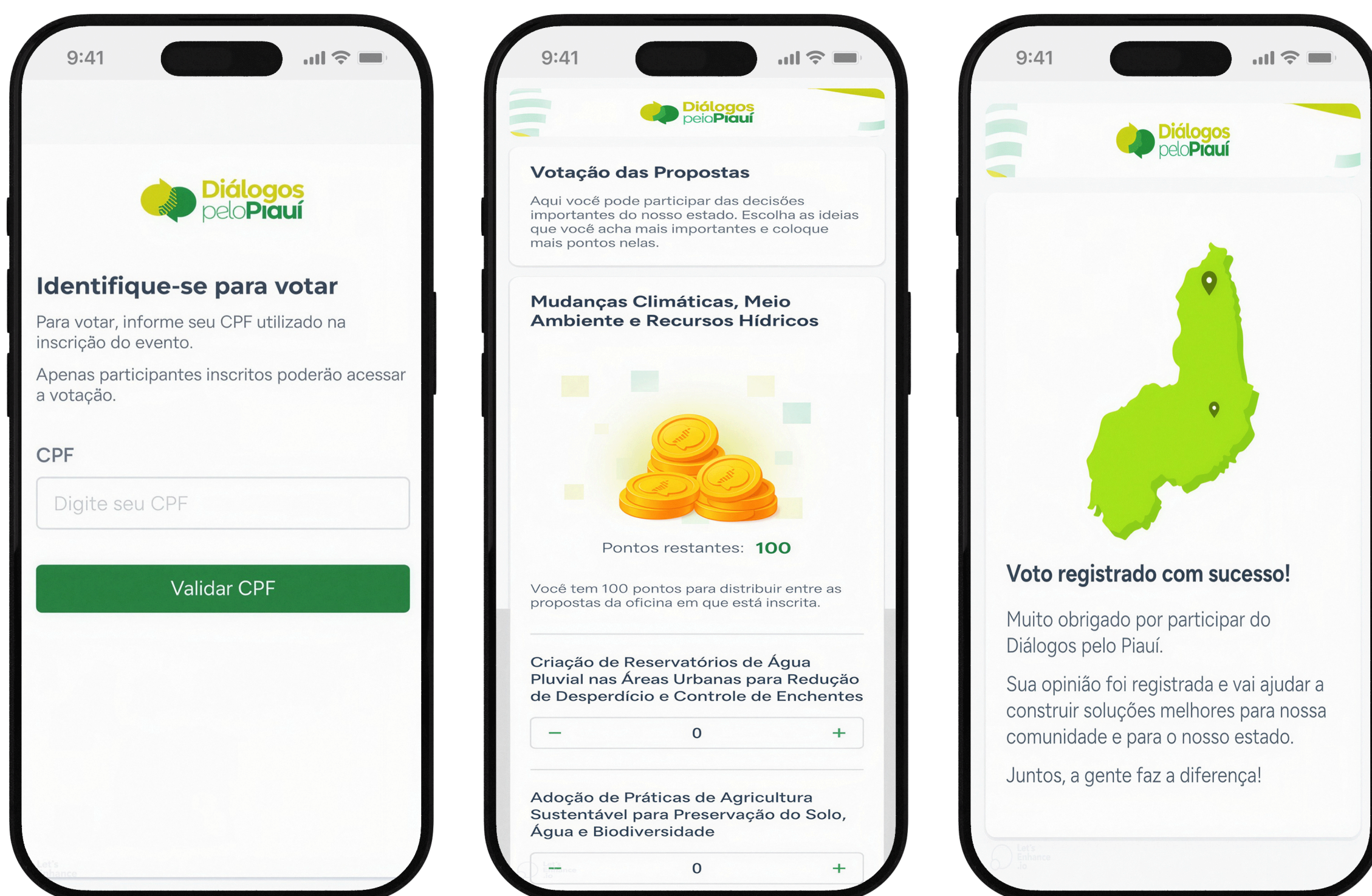
- a) **“O que já está dando certo?”** – para identificar o que o Estado faz bem e vale manter ou ampliar.
- b) **“O que ainda está faltando ou pode melhorar?”** – para mapear lacunas e oportunidades de aperfeiçoamento.
- c) **“O que está atrapalhando?”** – para identificar entraves, inclusive aqueles que surgem de ações bem-intencionadas, mas mal executadas.
- d) **“O que mais pode ser feito?”** – para abrir espaço a novas ideias e propostas para os desafios do território.

Esse conjunto de perguntas não foi acidental. Ele foi pensado para produzir um diagnóstico real de cada território nos seguintes aspectos: onde avançar, onde corrigir, onde criar. A IA, incorporada ao sistema, ajudou a transformar esse conteúdo em propostas estruturadas durante o intervalo do evento, que os participantes então leram, ajustaram e aprovaram.

5.2.3 Votação e priorização de propostas

Depois que as propostas eram validadas, a votação era aberta. Cada participante credenciado tinha 100 pontos para distribuir, em intervalos de cinco, entre as propostas que considerasse prioritárias, pois podia concentrar tudo em uma só ou dividir entre várias. O único requisito era usar todos os pontos. Em caso de empate, os presentes levantavam a mão. Simples, transparente e sem margem para ambiguidades.

Figura 28 - Sistema de votação - Diálogos pelo Piauí



Fonte: SEPLAN. Acervo, 2025.

5.2.4 Plenária com o Governador

Ao final de cada etapa, os grupos elegiam um representante por eixo temático. Na plenária final, esses representantes apresentaram ao Governador as cinco propostas priorizadas pela sua oficina, com justificativas, contexto e as particularidades do que o território havia debatido.

O representante não podia ter vínculo com o Governo do Estado. A orientação era clara: o processo de representação popular deveria ser percebido como legítimo, e isso exige que quem fala em nome da população seja, de fato, alguém do contexto.

O Governador ouvia, comentava e, em alguns momentos, já sinalizava encaminhamentos. Na etapa do Vale do Sambito, por exemplo, ficou determinada a reativação do campus da UESPI em Valença do Piauí. No Território dos Cocais, foi anunciada a descentralização de serviços do HEMOPI para a região. As pessoas saíam do evento sabendo que tinham sido ouvidas – e com evidências concretas disso.

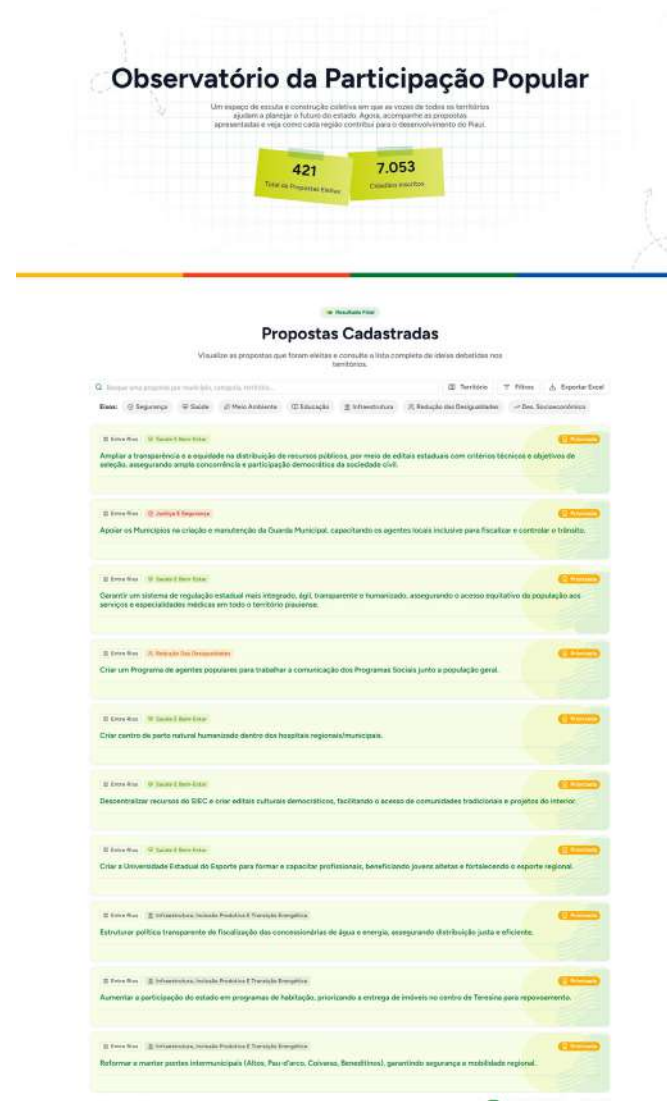
5.2.5 Integração das propostas ao PPA e Publicação das Propostas Priorizadas

Encerrado o evento, o trabalho continuava. Os facilitadores elaboraram relatórios técnicos, e todas as propostas, as priorizadas e as demais, eram analisadas pela SEPLAN e repassadas aos órgãos estaduais competentes para os devidos encaminhamentos.

As propostas priorizadas passaram por um processo de verificação de aderência às ações orçamentárias existentes, identificando a necessidade de adequar metas já estabelecidas e em que situações seria necessário criar novas ações no PPA.

Para garantir que os resultados chegassem à sociedade, foi desenvolvido um observatório público – disponível em dialogos.seplan.pi.gov.br/observatorio –, com o objetivo de assegurar transparência, publicidade e acesso às informações geradas ao longo do processo participativo.

Figura 29 - Observatório - Diálogos pelo Piauí



Fonte: SEPLAN. Acervo, 2025.

5.2.6 Resultados alcançados e impactos

Os números do Diálogos pelo Piauí falam por si. Em 12 territórios, o projeto registrou 7.054 inscrições e 4.045 participantes credenciados. Foram elaboradas 1.004 propostas pela plataforma. Na etapa de votação, 2.712 pessoas participaram da priorização, com 93% de aprovação média nos eventos.

Mais do que isso, o tempo de consolidação das propostas caiu significativamente, com eliminação de transcrições manuais e centralização das informações em *dashboards* acessíveis em tempo real. A redução do uso de papel foi consequência natural de um processo que nasceu digital.

Sob a ótica institucional, o projeto não apenas modernizou a dinâmica de planejamento estadual e aprimorou a absorção das demandas territoriais, como também consolidou os laços de confiança entre o Poder Público e a sociedade. É um avanço estrutural expressivo, originado e conduzido pela SEPLAN.

5.2.7 Potencial de replicabilidade/adaptabilidade por outros órgãos e entidades

O modelo do Diálogos pelo Piauí não foi construído para ficar no Piauí. A metodologia de escuta ativa com deliberação coletiva e a plataforma digital desenvolvida internamente formam um conjunto adaptável a diferentes contextos: consultas públicas, planos setoriais, orçamento participativo, processos deliberativos em conselhos. A escala pode ser estadual ou municipal, o que muda é o ajuste de proporção, não a lógica.

O custo de replicação é relativamente baixo, porque o processo é digitalizado e os fluxos são padronizados. A plataforma tem arquitetura modular, o que facilita a customização por outros órgãos e entidades.

O setor público já reconheceu esse potencial. Em 2025, o projeto foi premiado com o 2º lugar no Prêmio Replica Piauí: Excelência em Boas Práticas na Gestão Pública – uma iniciativa inédita do Governo do Estado para reconhecer e difundir soluções inovadoras desenvolvidas por servidores estaduais. Foi também selecionado pelo Ministério da Gestão e da Inovação

em Serviços Públicos (MGI) para integrar o VitrineGov, plataforma nacional de boas práticas na administração pública. Dois reconhecimentos que posicionam o Diálogos pelo Piauí como referência, não só no Estado, mas no país (Brasil, 2026).

5.3 Pactos pelo Piauí

O estado do Piauí vem passando por um processo relevante de reorganização na forma como pensa e executa suas políticas públicas. Mais do que mudanças pontuais, trata-se de uma tentativa de reorientar a atuação do Poder Público a partir de uma lógica mais integrada, em que Estado, municípios e sociedade deixam de atuar de forma isolada.

É nesse cenário que se insere a Política Interfederativa de Participação Social. O seu propósito, embora complexo na execução, parte de uma premissa clara: ampliar a participação e fazer com que as decisões públicas não fiquem restritas a ciclos eleitorais ou a instâncias centralizadas de governo.

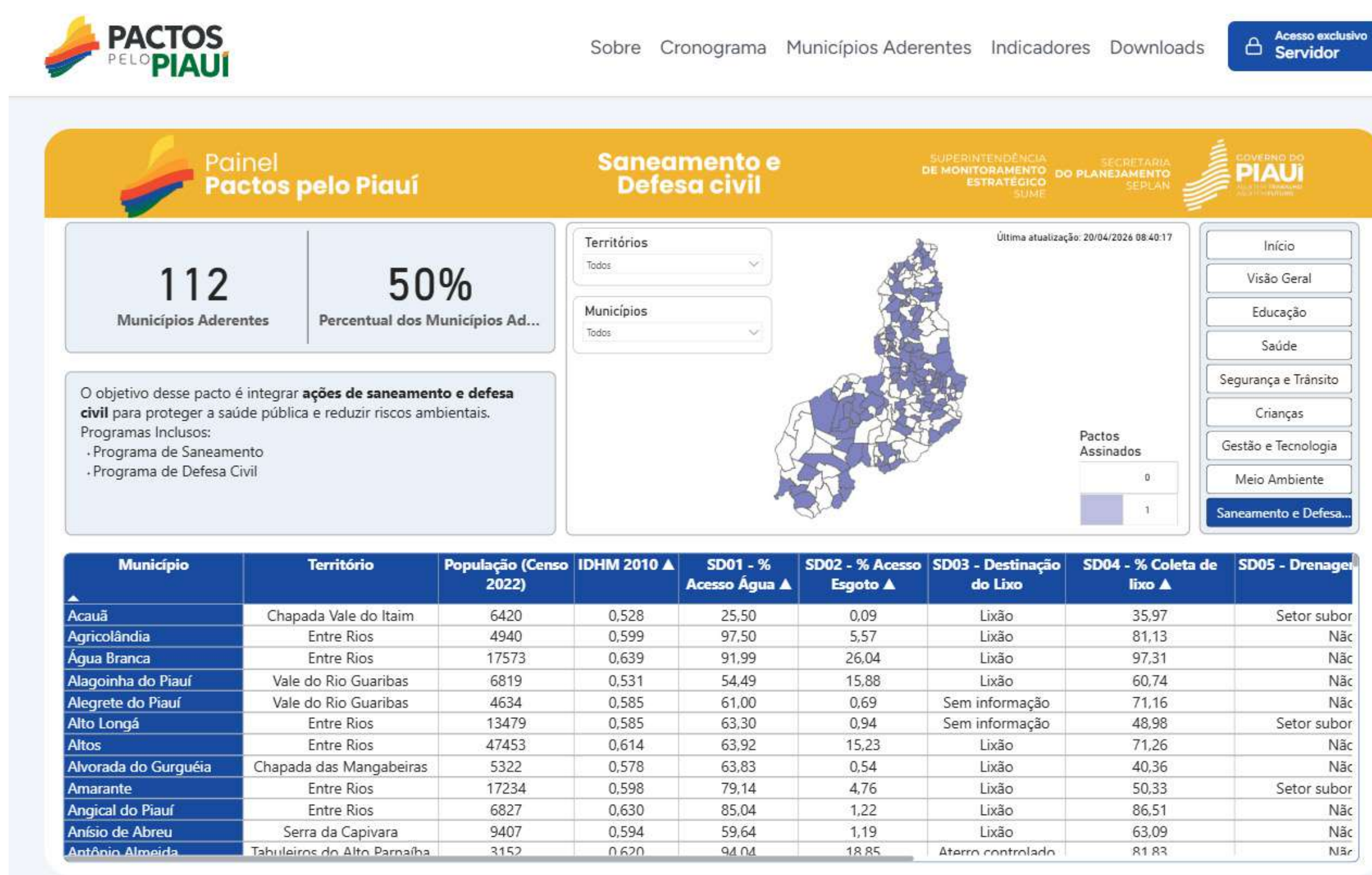
Os Pactos pelo Piauí surgem como uma das principais materializações dessa proposta. Os acordos são firmados entre o Governo do Estado e os municípios, com definição de compromissos, metas e formas de acompanhamento. Mais do que um instrumento formal, os pactos tentam organizar uma rotina de cooperação, algo que nem sempre é trivial no contexto federativo brasileiro.

Nesse sentido, as políticas públicas ganham consistência quando dialogam com a realidade local. Por isso, os sete eixos de atuação (Educação, Saúde, Segurança e Trânsito, Meio Ambiente, Gestão e Tecnologia, Infância, Saneamento e Defesa Civil) não foram definidos de forma abstrata, mas a partir de diagnósticos que combinam dados sociais, econômicos e territoriais. São, em grande medida, problemas já conhecidos, mas que passam a ser enfrentados dentro de uma estrutura mais coordenada.

Com o objetivo de qualificar o processo de identificação e priorização dos problemas públicos a serem enfrentados no âmbito dos Pactos, foi realizado um mapeamento sistemático de indicadores estratégicos disponíveis em bases de dados públicas, com recorte municipal.

Essa iniciativa buscou evidenciar, de forma comparável e territorializada, as principais vulnerabilidades sociais dos municípios piauienses, bem como identificar os aspectos críticos que se manifestam com maior intensidade em cada contexto local.

Figura 30 - Painel de indicadores estratégicos municipalizados

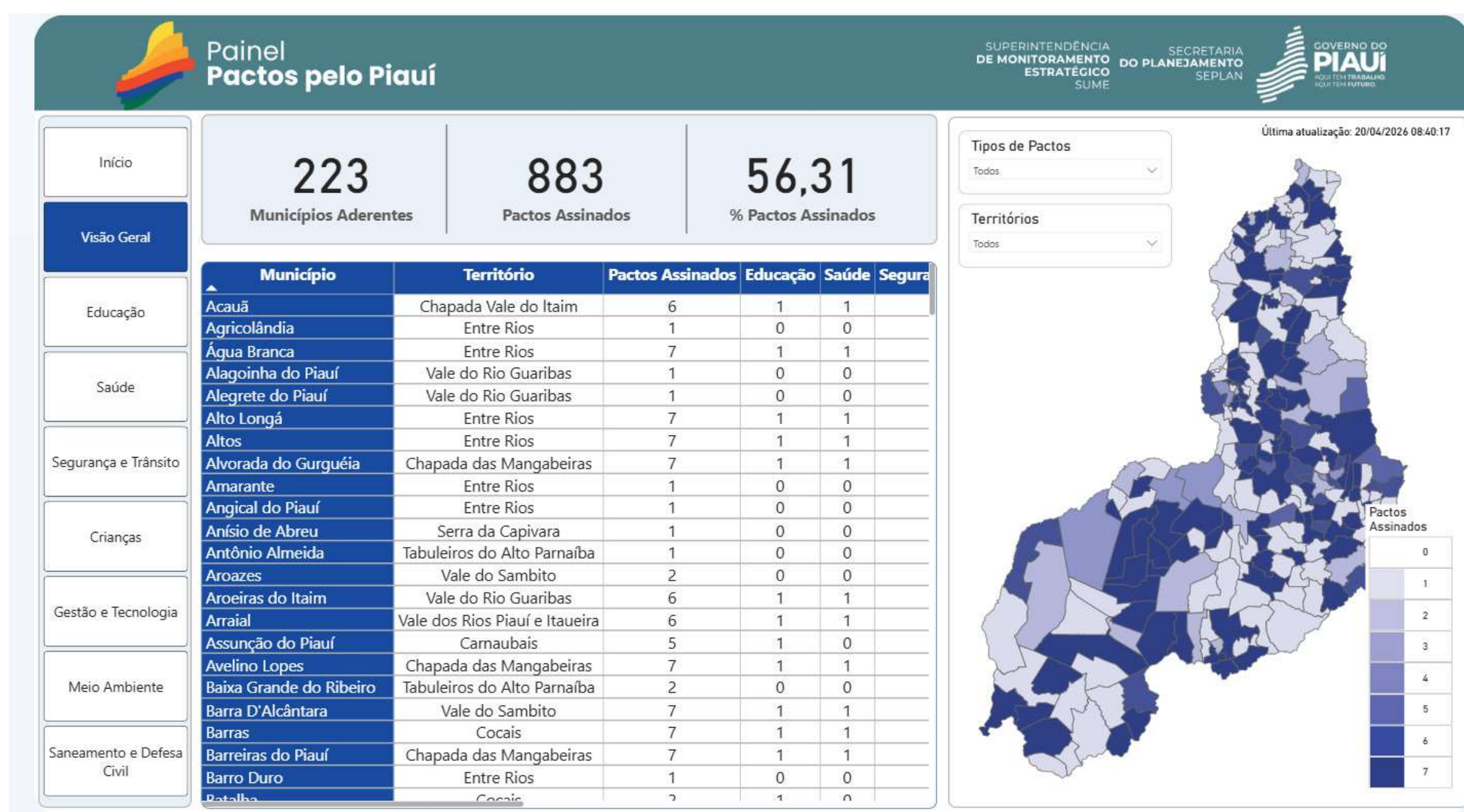


Fonte: Piauí. Site do Pactos pelo Piauí.

A partir desse levantamento, estruturou-se um painel de indicadores, apresentado na Figura 30, voltado ao apoio à tomada de decisão, permitindo orientar a priorização da adesão aos diferentes eixos e programas dos Pactos conforme as necessidades específicas de cada município. Foram selecionados indicadores representativos de múltiplas dimensões das políticas públicas, como desempenho educacional (IDEB), mortalidade prematura, índices de violência, cobertura vacinal, desmatamento e acesso a serviços de saneamento básico, abastecimento de água e esgotamento sanitário. Os indicadores mapeados e suas respectivas metodologias de coleta foram organizados e disponibilizados em ambiente público, por meio do portal oficial dos Pactos pelo Piauí, ampliando a transparência e o acesso à informação.

Lançado em 2025, o programa rapidamente ganhou escala. Como demonstrado na Figura 31, a adesão de 223 municípios de um total de 224 municípios piauienses em pelo menos um dos Pactos indica, por um lado, o interesse em acessar apoio técnico e recursos; por outro, revela também a necessidade de espaços perenes de articulação com o governo estadual. Na prática, os pactos funcionam como um ponto de encontro entre essas demandas.

Figura 31 - Painel de visão geral da adesão aos Pactos pelo Piauí



Fonte: Piauí. Site do Pactos pelo Piauí.

O funcionamento do programa exige um certo deslocamento na forma tradicional de gestão. Não se trata apenas de executar políticas previamente definidas, mas de construir, ajustar e acompanhar ações de forma conjunta. A SEPLAN assume um papel importante nesse processo, sobretudo na organização das informações e no uso de dados para orientar decisões. Ferramentas de monitoramento ajudam a dar mais visibilidade aos resultados e também às dificuldades.

Ao mesmo tempo, há uma lógica clara de troca e colaboração. O Estado oferece suporte técnico, capacitações e, em alguns casos, equipamentos. Os municípios, por sua vez, precisam garantir condições mínimas para que as ações aconteçam: estrutura, equipes mobilizadas e adequações normativas. Essa dinâmica nem sempre é simples, e depende em grande

medida da capacidade institucional de cada município. A Secretaria de Governo (SEGOV) atua justamente nesse ponto, buscando viabilizar a adesão e manter o diálogo político necessário para que o programa avance.

5.3.1 Eixos temáticos

As ações incluídas nos pactos não partem do zero. Muitas delas já existiam, mas passam a ser reorganizadas dentro de uma estratégia mais integrada. O que muda, sobretudo, é a forma como essas políticas se conectam e se distribuem no território.

Na educação, por exemplo, o foco recai sobre questões concretas, como alfabetização, acesso e permanência dos alunos. Programas de apoio pedagógico, subsídio do transporte escolar e sistemas de avaliação ajudam a acompanhar o desempenho dos estudantes. Aos municípios cabe um papel decisivo, especialmente na oferta de infraestrutura e na mobilização da comunidade escolar. Ao todo, foram 121 municípios aderentes, o que mostra a importância do tema a nível federativo.

O Programa de Transporte Escolar, por exemplo, contempla municípios com alunos de zonas rurais que podem ser atendidos com deslocamento gratuito para a escola. O Programa de Gestão da Aprendizagem, por sua vez, dá ênfase à qualificação de professores em língua portuguesa e matemática e a implementação de uma avaliação personalizada para as escolas piauienses (SAEPI) e em consonância com avaliações nacionais como o SAEB, com objetivo de aperfeiçoar o processo de aprendizagem na educação básica. Por fim, o Programa de Alfabetização na Idade Certa (PPAIC) reforça o compromisso com as metas de alfabetização estabelecidas pelo Ministério da Educação (MEC) por meio de apoio técnico-pedagógico, material pedagógico e apoio financeiro mediante premiação ou seleção, o que estimula alunos e professores a alcançarmos objetivos estratégicos na alfabetização infanto-juvenil.

No Pacto pela Saúde, que conta com 110 municípios aderentes, a aposta tem sido combinar ampliação de acesso com o uso de tecnologia. Ferramentas como o aplicativo Piauí Saúde Digital permitem reduzir distâncias – um aspecto particularmente relevante em um Estado com muitos municípios de pequeno porte e áreas rurais extensas. Ao mesmo tempo, há um esforço direcionado para temas sensíveis, como a saúde materno-infantil e a cobertura vacinal, além do acompanhamento de doenças crônicas.

O Programa Piauí Saúde Digital tem como objetivo ofertar o serviço de teleatendimento em Unidades Básicas de Saúde e criar centrais diagnósticas com telelaudos. Enquanto isso, a Rede Alyne surge a partir de um programa de cuidado integral à gestante e bebê advindo do governo federal e implementado via estado e municípios. Seu objetivo principal é fortalecer o pré-natal e a vinculação de gestantes ao seu local de parto, qualificar as equipes de saúde para atendimento a gestantes e recém-nascidos e, conseqüentemente, reduzir a mortalidade materna e infantil.

O Programa de Imunização dá enfoque no atendimento de metas de vacinação para o público-alvo de cada imunizante por meio de apoio técnico e logístico, e o Programa de Prevenção às Doenças e Agravos não Transmissíveis (DANTs) fornece apoio técnico para implementação de Planos Municipais de Enfrentamento às DANTs dessa categoria de doenças, como hipertensão, diabetes, cardiovasculares, doenças respiratórias, neoplasias, violências e acidentes, com foco em ações de promoção, prevenção, educação em saúde e autocuidado.

A área de Segurança e Trânsito aparece com um recorte que mistura prevenção e estruturação institucional. Na prática, esse eixo se desdobra em um conjunto de ações em que o Estado atua oferecendo suporte técnico, capacitação e estrutura para os municípios. Isso inclui, por exemplo, o apoio à implantação e ao fortalecimento de Guardas Municipais, a disponibilização de equipamentos e a realização de formações voltadas à atuação preventiva e comunitária.

No campo do trânsito, há auxílio na organização da gestão municipal, com orientações para a municipalização, implementação de sinalização viária e desenvolvimento de ações educativas nas escolas. Também estão inclusas iniciativas voltadas à fiscalização e à redução de sinistros, com apoio operacional e integração com órgãos estaduais.

Como contrapartida, os municípios assumem o compromisso de estruturar seus órgãos locais, garantir equipes mínimas para atuação, aderir formalmente ao processo de municipalização do trânsito e dar suporte logístico às ações realizadas em parceria. O resultado esperado é a construção gradual de uma gestão mais autônoma e eficaz nos 91 municípios aderentes, capaz de responder tanto aos desafios da segurança pública quanto à redução de acidentes e suas conseqüências.

Um dos pontos mais transversais do programa é a ênfase na primeira infância. As ações articulam diferentes áreas (educação, saúde e assistência social) e buscam dar conta de um conjunto de necessidades que não cabem em uma única política. Ao mesmo tempo, introduzem ferramentas de acompanhamento que permitem observar melhor o desenvolvimento das crianças ao longo do tempo, analisando aspectos como a frequência escolar, o atendimento pela assistência social, a desnutrição e, como consequência, a vulnerabilidade social. A importância desse tema reflete na ampla adesão ao Programa, pois os 222 municípios assinaram esses acordos, contemplando quase a totalidade do estado com políticas que beneficiarão as futuras gerações.

O Pacto pelas Crianças, na prática, é anterior aos Pactos pelo Piauí, sendo lançado em abril de 2023, considerando a importância do tema para o Piauí e municípios. Trata-se de uma política integrada que promove o bem-estar e desenvolvimento integral das crianças piauienses, e é coordenado pela médica e primeira-dama do Estado, Isabel Fonteles, e atende crianças desde a gestação até os seis anos de idade.

O Pacto dá cumprimento ao que determina a Lei 7.295/2019, que estabelece a política estadual integrada pela primeira infância no estado do Piauí, em consonância com a Constituição Federal, o Estatuto da Criança e do Adolescente e o Marco Legal da Primeira Infância, tendo como princípio fundamental o reconhecimento da criança como sujeito de direitos, e não mero objeto de políticas assistencialistas.

Assim, políticas como a Carretinha da Saúde, com ações itinerantes de oftalmologia, fonoaudiologia e odontologia, fortalecimento da Rede Materno-Infantil, e o fomento à imunização infantil são focos das políticas de saúde para a infância. No âmbito da educação, foi fortalecido o Programa Piauiense de Alfabetização na Idade Certa (PPAIC), por meio de materiais didáticos e capacitações; foram fornecidos kit-mobília para creches municipais e foram estruturadas brinquedopraças e brinquedocreches nos municípios.

Na área de Assistência Social, o foco é em crianças vulneráveis e em famílias pouco estruturadas, mediante regionalização do Acolhimento Familiar provisório e Apoio ao Programa Primeira Infância no SUAS com incentivo à parentalidade e formação de visitantes sociais, priorizando o fortalecimento de vínculos familiares.

Já as ações voltadas ao meio ambiente, saneamento e defesa civil lidam com desafios que tendem a se intensificar nos próximos anos. As questões como gestão de resíduos, incêndios e eventos climáticos extremos exigem coordenação e capacidade de resposta rápida, algo que dificilmente se constrói de forma isolada.

Assim, os 115 municípios acordaram em implementar políticas de preservação ambiental em seus territórios, o que demonstra que a temática tem se estabelecido como uma prioridade de gestão em um período de mudanças climáticas cada vez mais acentuadas e com impacto crescentes sobre os territórios. Por essa razão, foram disponibilizados seis programas relacionados ao meio ambiente: o Programa de Combate a Incêndios, que capacita e equipa brigadas municipais; o Programa de Planos de Ações Climáticas, que capacita e orienta os municípios na elaboração de planos personalizados de ação para o enfrentamento e adaptação às mudanças climáticas; o Programa ICMS Ecológico, que distribui recursos a municípios que possuem as políticas ambientais mais robustas; o Programa Educação Ambiental, que atua capacitando equipes escolares para implementação da educação ambiental no ensino básico; o Programa de Segurança de Barragens, que identifica a localização e o estado de conservação das barragens no Piauí, buscando aumentar a segurança e responsabilidade ambiental; e o Programa Distribuição de Mudas, com objetivo de recuperação de áreas degradadas mapeadas em cada município mediante de mudas fornecidas pelo Estado.

A modernização da gestão pública também aparece como um eixo importante, embora menos visível no cotidiano da população, buscando aumentar a eficiência e a responsividade pública às demandas sociais. A digitalização de serviços por meio do GOV.PI, a capacitação de servidores em áreas estratégicas, a instalação de pontos públicos de acesso à internet e o apoio na implementação da metodologia do Orçamento Participativo Digital (OPA) em municípios com mais de 30 mil habitantes ajudam a redesenhar a relação entre governo e sociedade, ainda que de forma gradual.

A frente de Tecnologia contempla duas políticas de ampliação do acesso à tecnologia nos municípios. O Ponto de Acesso Público à Internet (PAP) instala pontos de rede wi-fi em praças e espaços públicos para uso da população nos municípios. Já o GOV.PI leva um serviço consolidado em nível estadual para contemplar também os serviços digitais municipais, como forma de redução do tempo e deslocamento para resolução de pendências burocráticas para cidadãos e empresas.

Já o âmbito de Gestão abrange o Programa Mais Gestão, que seleciona cursos direcionados aos gestores municipais para aprofundamento das capacidades institucionais locais, e o Orçamento Participativo Digital (OPA), política já consolidada em nível estadual, como já explanado anteriormente, que inclui a população diretamente na tomada de decisão sobre o uso do orçamento.

No conjunto, os Pactos pelo Piauí não resolvem, por si só, os problemas estruturais do Estado, mas indicam um caminho possível: o de uma atuação mais coordenada, baseada em dados e sustentada por algum grau de cooperação entre diferentes níveis de governo. Esse modelo fechado trata de um processo em construção, sujeito a ajustes, limites e aprendizados ao longo do tempo.

5.3.2 Monitoramento

Para assegurar a efetividade da cooperação entre o Estado e os municípios, o monitoramento dos Pactos pelo Piauí foi estruturado com base na lógica instituída pelo Modelo de Gestão Estadual Avançada, apresentado no Capítulo 2 deste livro. Conforme destacado, o monitoramento desempenha função estratégica ao converter compromissos políticos e institucionais em objetos passíveis de acompanhamento sistemático, coordenação gerencial e responsabilização pública. Nessa perspectiva, a adoção, no âmbito dos Pactos, da mesma metodologia utilizada no monitoramento dos compromissos do governo estadual tem por finalidade conferir maior consistência à execução, ampliar a capacidade de coordenação interfederativa e fortalecer as condições institucionais para a entrega de resultados à sociedade.

O fluxo de monitoramento dos Pactos pelo Piauí estrutura-se a partir de uma prática coordenada de produção, validação e consolidação de informações entre os diferentes níveis de governo. No âmbito estadual, as secretarias responsáveis pela execução dos programas pactuados realizam a oferta dos serviços e o registro sistemático das entregas por meio de evidências técnicas, tais como relatórios, planilhas e documentos oficiais. Para assegurar a organização desse processo, são designados pontos focais responsáveis pela gestão da informação, os quais encaminham à SEPLAN as comprovações relativas às ações executadas.

Paralelamente, essas secretarias estaduais mantêm interlocução contínua com os pontos focais das secretarias municipais, que atuam diretamente na implementação das contrapartidas pactuadas no território. Os municípios, por sua vez, produzem e encaminham as evidências referentes às ações sob sua responsabilidade, alimentando o fluxo informacional por meio das instâncias estaduais correspondentes. Cabe às secretarias estaduais a sistematização dessas informações e sua inserção na plataforma de monitoramento.

A validação das informações registradas é realizada pela SEPLAN, por intermédio da Superintendência de Monitoramento Estratégico - SUME, que exerce papel central na verificação da consistência, completude e aderência das evidências apresentadas aos parâmetros estabelecidos. Esse arranjo institucional viabiliza um fluxo estruturado de execução e de geração de informações, no qual a produção de dados qualificados não se limita ao suporte à tomada de decisão, mas constitui também elemento fundamental para o acompanhamento da implementação, a correção de desvios e a garantia da efetividade das políticas públicas nos diferentes territórios. A Figura 32 ilustra o processo de monitoramento realizado por Estado e municípios.

Figura 32 - Fluxo de monitoramento dos Pactos pelo Piauí

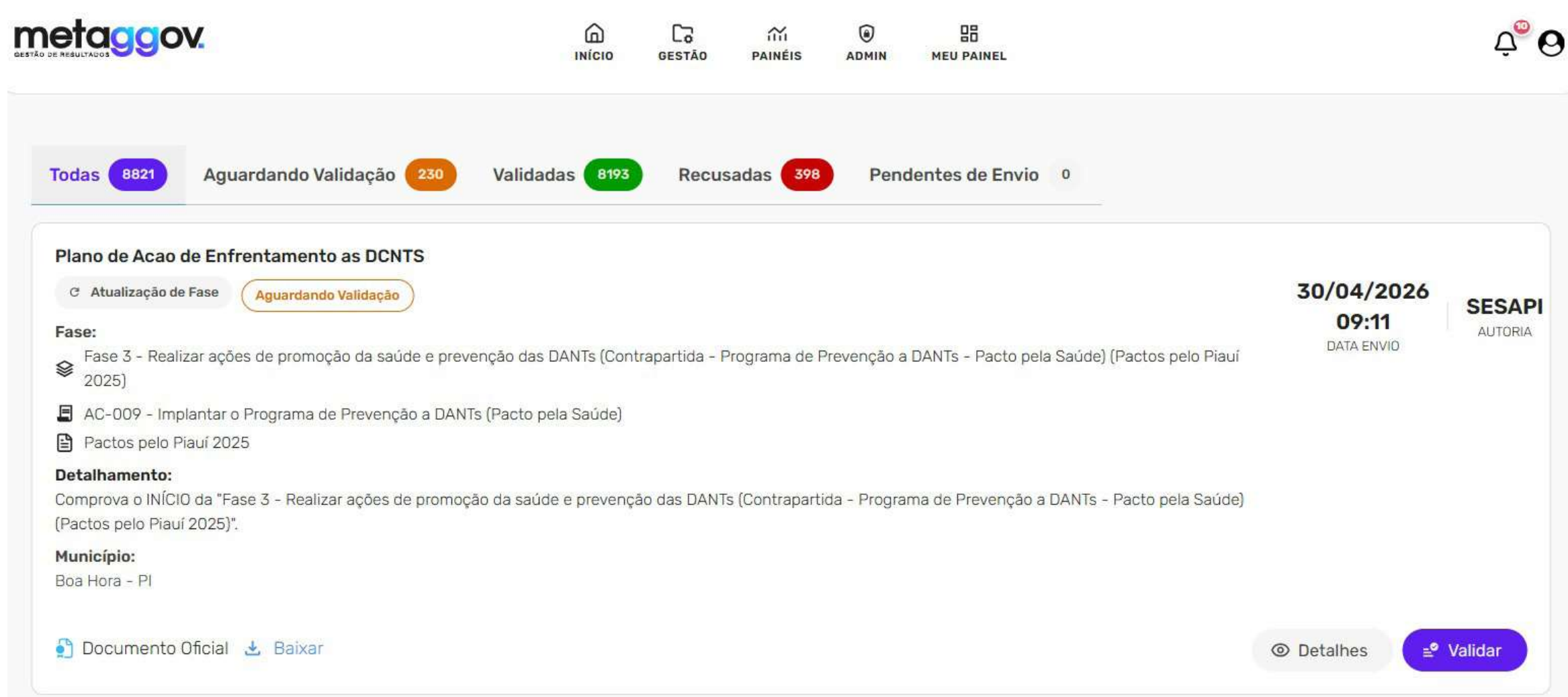


Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Para viabilizar esse processo, a SEPLAN, em parceria com a Orbis Soluções Tecnológicas, desenvolveu a plataforma METAGGOV, uma solução integrada de governança digital voltada para o apoio ao planejamento, ao monitoramento e à avaliação de políticas públicas. Ao reunir, em ambiente único, informações relativas a metas, ações, indicadores, responsabilidades e prazos, a plataforma confere unidade operacional a uma iniciativa cuja efetividade depende da articulação entre múltiplos atores, diferentes escalas territoriais e capacidades institucionais heterogêneas.

No caso dos Pactos pelo Piauí, o processo de monitoramento é estruturado a partir do desdobramento dos compromissos pactuados em programas, fases de execução e indicadores de acompanhamento.

Figura 33 - Detalhe do sistema Metaggov aplicado ao monitoramento dos Pactos pelo Piauí



Fonte: Sistema Metaggov.

Ao todo, a iniciativa reúne 24 programas, organizados em 186 fases específicas e acompanhados por 94 indicadores, que permitem observar, de forma contínua, o andamento das ações governamentais pactuadas. As fases foram elaboradas com base na metodologia 5W2H, o que proporciona maior clareza quanto ao que se deve realizar, por quem, em que prazo, de que maneira e com quais resultados esperados. Esse desenho metodológico contribui para reduzir ambiguidades na implementação, explicitar responsabilidades e estabelecer parâmetros objetivos para o acompanhamento da execução.

Soma-se a isso a rastreabilidade das entregas, assegurada pelo registro contínuo das ações realizadas, aspecto que fortalece a transparência e a *accountability*. Por fim, a ferramenta viabiliza uma gestão territorializada, ao permitir a visualização dos resultados por município, território ou política pública, ampliando a capacidade de diagnóstico, acompanhamento e intervenção focalizada.

A partir dessa estrutura, o METAGGOV viabiliza o alinhamento estratégico multinível, ao vincular objetivos estaduais às metas executadas no âmbito municipal, respeitando as competências dos entes e favorecendo a cooperação federativa. Simultaneamente, a plataforma permite o monitoramento integrado de compromissos, metas e indicadores, possibilitando o acompanhamento articulado de ações desenvolvidas em diferentes áreas temáticas e em distintos municípios. Essa integração é especialmente importante em políticas públicas de natureza interfederativa, nas quais a fragmentação informacional e a dispersão de responsabilidades tendem a comprometer a efetividade da implementação.

Outro aspecto relevante diz respeito à padronização metodológica promovida pela ferramenta. Ao organizar o acompanhamento com base em fases definidas, indicadores estruturados e parâmetros comuns de registro, o sistema amplia a comparabilidade entre ações, municípios e territórios. Esse aspecto favorece não apenas a consistência das informações produzidas, mas também a capacidade de identificar assimetrias de desempenho, gargalos de execução e necessidades de apoio institucional. Em vez de operar apenas como base de registro, o monitoramento passa a desempenhar função analítica, ao fornecer subsídios para ajustes de rota, priorização de esforços e reorientação da ação governamental.

A rastreabilidade das entregas constitui igualmente um ganho institucional relevante. O registro contínuo das ações realizadas permite tornar visível o percurso da implementação, desde a pactuação dos compromissos até a observação de seus desdobramentos concretos. Ainda que as fases e os indicadores não tenham sido concebidos, estritamente, como instrumentos de prestação formal de contas, eles contribuem diretamente para a transparência, a organização das ações públicas e a qualificação da informação gerencial. Nesse sentido, o monitoramento fortalece mecanismos de *accountability* administrativa, ao ampliar a capacidade do Estado de demonstrar o andamento das iniciativas e de sustentar decisões com base em evidências.

A plataforma também favorece uma gestão territorializada, na medida em que permite visualizar resultados por município, território ou política pública. Essa funcionalidade é particularmente relevante em um Estado marcado por heterogeneidades socioeconômicas e institucionais, pois possibilita leituras mais refinadas sobre as condições de implementação e sobre o desempenho dos diferentes contextos locais. Com isso, o monitoramento deixa de ser uma prática homogênea e abstrata para se constituir como instrumento de leitura territorial da execução, permitindo intervenções mais focalizadas e aderentes às especificidades de cada realidade municipal.

Além de sua função estritamente gerencial, o monitoramento dos Pactos também se articula ao caráter democrático da política. Visto que a iniciativa incorpora demandas provenientes de processos participativos, como o Orçamento Participativo e os Diálogos pelo Piauí, o acompanhamento das ações pactuadas adquire relevância adicional, pois permite verificar em que medida as prioridades socialmente expressas são efetivamente incorporadas ao planejamento e convertidas em entregas governamentais. Sob essa perspectiva, o monitoramento opera não apenas como mecanismo de gestão, mas também como mediação entre participação social, planejamento estatal e implementação de políticas públicas.

Contudo, para que toda essa estrutura de participação social e planejamento integrado opere com máxima eficiência – convertendo o anseio popular em políticas públicas perenes –, é imprescindível que o Estado possua uma força de trabalho sólida e resiliente. Escutar a sociedade, diagnosticar problemas e pactuar metas são etapas fundamentais, mas a capacidade de execução repousa na excelência daqueles que movem a administração cotidiana. Diante disso, o próximo capítulo dedica-se a analisar o verdadeiro motor dessa transformação institucional: a profissionalização da burocracia estatal. Ao detalhar a reestruturação de carreiras estratégicas e a valorização contínua do capital humano, veremos como o Piauí edificou uma governança fundamentada no mérito, garantindo que a sua inteligência técnica transcenda os ciclos eleitorais e consolide-se como um legado administrativo estruturante.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **VitrineGov**. Disponível em: VitrineGov – Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos . Acesso em: abr. 2026.

CONSEPLAN - Conselho Nacional de Secretários Estaduais do Planejamento. **Revista Planejamento e Futuro**. n. 1, dez. 2024. Brasília, 2024. Disponível em: <https://conseplan.org.br/conseplan-lanca-revista-planejamento-e-futuro/>

METAGGOV. Disponível em: <https://www.metaggov.com.br/>.

OPA COLAB. **Cadastros de entidades e propostas no OPA concluído com sucesso**. Disponível em: <https://opa.colab.re/>. Acesso em: 24 abr. 2026.

OPA. Orçamento Participativo do Piauí. Disponível em: <https://opa.seplan.pi.gov.br/> . Acesso em: 24 abr. 2026.

PIAUI. Decreto nº 22.069, de 15 de maio de 2023. Dispõe sobre a criação do Programa de Orçamento Participativo do Estado do Piauí - OPA, com a realização de consulta direta e participação da população quanto à destinação de parcela do Orçamento do Estado do Piauí voltada a investimentos, nas zonas urbanas e rurais dos municípios de Teresina e Parnaíba. Teresina, 2023.

PIAUI (Estado). Lei nº 8.253, de 20 de dezembro de 2023. Institui o Plano Plurianual (PPA) para o quadriênio 2024-2027. **Diário Oficial do Estado do Piauí**: Teresina, PI, n. 246, p. 22, 28 dez. 2023.

PIAUI (Estado). Secretaria de Planejamento do Estado do Piauí. **Observatório de Dados – Diálogos pelo Piauí**. Disponível em: <https://dialogos.seplan.pi.gov.br/observatorio>. Acesso em: abr. 2026.

PIAUI (Estado). Secretaria de Planejamento do Estado do Piauí. **Pactos pelo Piauí**. Disponível em: <https://pactospelopiaui.pi.gov.br/> . Acesso em: abr. 2026.

SEPLAN. Edital Seplan nº 01, de 15 de maio de 2023. Regulamentação da Participação Social no Programa de Orçamento Participativo do Estado do Piauí - OPA. Teresina, 2023.

SEPLAN. Edital Seplan nº 01, de 10 de março de 2025. Regulamentação da Participação Social no Programa de Orçamento Participativo Digital do Estado do Piauí - OPA 2025/2026. Teresina, 2025.

SEPLAN. Edital Seplan nº 01, de 03 de março de 2026. Regulamentação da Participação Social no Programa de Orçamento Participativo Digital do Estado do Piauí - OPA 2026-2027. Teresina, 2026.

CAPÍTULO 6

O Motor —
**Profissionalização da
Burocracia do Estado**

Karol Jefessom Sousa, Karoline Fernandes e Monique Menezes



Este capítulo analisa a profissionalização da burocracia de Estado como engrenagem vital que sustenta a máquina pública do Piauí. O objetivo central deste capítulo é demonstrar como a gestão 2023-2026 enfrentou um problema iminente de continuidade funcional para construir um modelo de governança que transcenda ciclos eleitorais, fundamentado nos pilares do capital humano, do mérito e da estabilidade técnica.

Por meio do fortalecimento da carreira de Analista Governamental e da estruturação de novas especialidades, como a de Economia e Desenvolvimento Regional, o capítulo detalha a transição de um cenário de fragilidade estrutural para a consolidação de um corpo técnico altamente qualificado. Ao final, evidencia-se que a capacitação contínua e a gestão humanizada do ciclo funcional não são apenas medidas administrativas, mas a garantia de que a inteligência estratégica do Estado permaneça ativa e resiliente, servindo como uma herança institucional para as futuras gerações de piauienses.

6.1 O Ponto de Partida: diagnóstico inicial do quadro de servidores efetivos da SEPLAN

Toda transformação começa com um diagnóstico. No caso da Secretaria do Planejamento do Estado do Piauí (SEPLAN), o cenário encontrado no início da gestão 2023-2026 era, ao mesmo tempo, o retrato de uma trajetória histórica e o anúncio de um problema iminente, pois, de seus 146 servidores efetivos, 33 já tinham processos de aposentadoria em trâmite, 88 haviam adquirido tempo suficiente para se aposentar, e outros 19 alcançariam esse direito antes do encerramento da gestão. Assim, apenas seis servidores permaneceriam em atividade para além do ano de 2026. A Tabela 2 sintetiza essa informação.

Tabela 2 – Situação do quadro de pessoal efetivo da SEPLAN no início da gestão 2023-2026

Situação funcional	Qtd.	%
Servidores com processo de aposentadoria em tramitação	33	22,6%
Servidores com tempo para aposentadoria adquirido	88	60,3%
Servidores que adquiriram direito até o final da gestão (2026)	19	13,0%
Subtotal — servidores em risco de desligamento até 2026	140	95,9%
Servidores com permanência prevista além de 2026	6	4,1%
Total de servidores efetivos	146	100%

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Compreender a extensão desse problema exige voltar no tempo. O quadro de pessoal da SEPLAN não nasceu de um projeto deliberado de construção de capacidades estatais, mas de uma sucessão de arranjos provisórios que, ao longo de décadas, foram sendo acumulados sem uma arquitetura clara voltada para o desenvolvimento de pessoal.

No momento de criação da Secretaria, esta foi composta por servidores mantidos à sua disposição por contratos de trabalho tratados a título precário. Entretanto, com a Constituição Federal de 1988, uma reconfiguração foi imposta. Com base nos novos princípios constitucionais, a Lei nº 4.546/1992, regulamentada pelo Decreto nº 8.867/1993, transferiu esses servidores para o regime jurídico único, estabelecendo o vínculo estatutário. A partir desse contexto, o quadro permaneceu regulamentado pelo Plano de Cargos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Estado, instituído pela Lei Complementar nº 38/2004, sem que houvesse, contudo, um plano próprio de carreira para os servidores da SEPLAN (Piauí, 2004).

A Lei Complementar nº 151/2010 criou formalmente o quadro de pessoal efetivo da Secretaria, mas ainda sem concurso público realizado para esse fim. A esse cenário somou-se a extinção da Fundação CEPRO, em 2019, pela Lei Complementar nº 241, cujos efeitos foram imediatos quanto à transferência automática do patrimônio e do quadro de pessoal para a SEPLAN – condição inerente à própria natureza do ato extintivo (Piauí, 2010; 2019). Contudo, apenas em 2022, pelo Decreto nº 21.674, essa transferência foi formalmente regulamentada, conferindo ordenamento administrativo à incorporação de cerca de 110 servidores ao quadro da Secretaria. Entretanto, esse contingente carregava o mesmo problema estrutural inicial: servidores maduros, sem perspectiva de renovação por concurso, com o tempo de aposentadoria se aproximando (Piauí, 2022).

O envelhecimento do corpo funcional avançou silenciosamente. A única iniciativa que havia introduzido uma lógica diferente nesse panorama foi a criação, pela Lei nº 6.299/2013, do cargo de Analista de Planejamento e Orçamento (APO), com 20 vagas no quadro da SEPLAN. Foi o primeiro cargo da Secretaria com atribuições específicas e ingresso obrigatoriamente por concurso público, acompanhado de curso de formação habilitatória (Piauí, 2013). Ainda assim, a experiência dos APOs, embora positiva, era insuficiente para absorver o vazio que se anunciava. O relógio da aposentadoria continuava correndo.

6.2 A urgência como catalisador: a criação da carreira de gestão governamental

Nas democracias contemporâneas, a qualidade da burocracia estatal não é um detalhe administrativo, é uma condição estrutural para a efetividade das políticas públicas. Evans (1993), em sua análise clássica sobre a capacidade do Estado, demonstrou que a existência de uma burocracia coesa, tecnicamente qualificada e dotada de identidade profissional é o que distingue Estados capazes de promover o desenvolvimento daqueles que apenas administram a inércia. No Brasil, essa lição foi aprendida de forma fragmentada, com ilhas de excelência convivendo com imensos vazios institucionais.

O diagnóstico da SEPLAN, em 2023, era, portanto, não apenas um problema de gestão de pessoas, mas uma ameaça à capacidade estatal de planejar, coordenar e avaliar as políticas públicas do Piauí. Era preciso agir com rapidez e com visão de longo prazo. A resposta veio por meio da Lei nº 8.202/2023, que criou a Carreira de Gestão Governamental, composta pelo cargo de Analista Governamental, em três especialidades no quadro de pessoal da SEPLAN: Planejamento e Orçamento (25 vagas), Tecnologia da Informação (10 vagas) e Infraestrutura (10 vagas) (Piauí, 2023).

Nesse sentido, o desenho jurídico da nova carreira revela um propósito que vai muito além da simples reposição de vagas. A estrutura foi formulada para unir o mérito no acesso à capacitação contínua, garantindo a estabilidade e a retenção de talentos no serviço público independentemente das transições governamentais. Conforme apontam Abrucio e Loureiro (2018), as carreiras de gestão constituem o núcleo profissional responsável por assegurar coerência, continuidade e capacidade analítica na formulação de políticas públicas. Essa era exatamente a aposta que o Piauí fazia com a criação da Carreira de Gestão Governamental.

O ingresso na carreira foi estabelecido mediante concurso público de provas e títulos, seguido de aprovação em curso de formação, condição indispensável para conferir ao novo servidor não apenas a qualificação técnica, mas também a identidade institucional necessária ao exercício de funções de planejamento e gestão. A carreira foi organizada em cinco classes, cada uma com cinco referências. A remuneração prevista na Lei nº 8.202/2023 refletiu o reconhecimento de que a atração de perfis qualificados exige condições competitivas. O

vencimento inicial, na Classe I, referência A, foi fixado em R\$11.549,35, chegando a R\$20.860,19 na Classe Especial, referência E, configurando uma tabela que valoriza a progressão e estimula o desenvolvimento continuado.

A lei previu ainda, com sensatez institucional, que o cargo de Analista de Planejamento e Orçamento, preexistente no quadro da Secretaria, seria transformado no novo cargo da Carreira de Gestão Governamental, garantindo continuidade e aproveitamento das trajetórias já consolidadas.

6.2.1 O concurso, as nomeações e o começo de uma nova era

A lei, por si só, não cria capacidade estatal. É a sua implementação concreta que transforma marcos normativos em realidade institucional. Nesse sentido, o ano de 2024 foi decisivo: ainda que o quadro de aposentadorias continuasse avançando, o estado do Piauí conduziu o primeiro concurso público para a Carreira de Gestão Governamental, regulamentado pelo Edital nº 01/2024, com oferta de 45 vagas para a SEPLAN, distribuídas entre as especialidades criadas.

Em 2025, os Decretos nº 23.844 e 24.043 concretizaram as primeiras nomeações destinadas ao quadro da SEPLAN (Piauí, 2025). Entre os 25 candidatos nomeados, 17 tomaram posse e iniciaram imediatamente sua trajetória na Secretaria. O processo de chamamento segue em curso, sendo previsto mais 28 nomeações para 2026, a fim de completar o total de vagas ofertadas pelo Edital nº 01/2024, o que elevará o quadro de Analistas Governamentais da SEPLAN a 45 servidores ao término do certame.

A chegada desses novos servidores foi cuidadosamente preparada. Mais do que um ato burocrático de posse, a SEPLAN transformou o início da trajetória desses Analistas Governamentais em uma experiência estruturada de integração, capaz de acelerar a adaptação e de transmitir a cultura institucional da Secretaria de forma intencional e metodicamente planejada.

6.3 Gestão do capital intelectual: preservação da memória organizacional e transição funcional

A leitura cuidadosa do cenário de 2023 revelou que o problema de pessoal da SEPLAN possuía duas dimensões complementares, sendo a primeira relacionada à necessidade urgente de renovar o quadro com a criação da nova carreira, e a segunda, relacionada à necessidade igualmente urgente de cuidar dos servidores em transição para a aposentadoria. Ambas as dimensões exigiam atenção simultânea.

Com esse cenário, em dezembro de 2023, a SEPLAN lançou o Programa Retribuir, estruturado em três eixos de atuação. O **primeiro eixo**, denominado “Integrar”, abarcou ações de qualidade de vida, bem-estar, melhoria do clima organizacional e desenvolvimento dos servidores em geral. O **segundo eixo**, “Preparar para a Aposentadoria”, respondeu ao dado mais urgente do diagnóstico, que diz respeito à imensa proporção de servidores em vias de deixar o serviço ativo. O **terceiro eixo**, “Cuidar após a Aposentadoria”, reconheceu que o vínculo institucional não se encerra no momento do desligamento formal.

O programa materializou, no âmbito da gestão de pessoas, uma concepção que a literatura contemporânea tem cada vez mais valorizado — a de que o capital humano das organizações públicas não se resume às posições técnicas e às competências formalmente mensuráveis, mas inclui o conhecimento tácito acumulado ao longo de trajetórias longas, as redes de relacionamento institucional, a memória organizacional e a capacidade de transmissão intergeracional de saberes. Como alerta Silva e Nascimento (2019), a ausência de estratégias de retenção e compartilhamento desse conhecimento compromete a continuidade institucional e enfraquece a memória organizacional.

No âmbito do eixo 2, de preparação para a aposentadoria, foi desenvolvido o projeto **Retribuir Futuro: Planejando Novos Caminhos**, uma intervenção institucional planejada para acolher os servidores em fase de pré-aposentadoria. A iniciativa identificou que, dos 146 servidores efetivos da SEPLAN, 110 estavam aptos a se aposentar ou se encontravam próximos desse momento. Esse contingente, que representa 75,3% da força de trabalho permanente da Secretaria, passou a ter, pela primeira vez, um espaço institucional de escuta, orientação e planejamento para a transição funcional.

Figura 34 - Evento Retribuir Futuro



Fonte: SEPLAN, 2025.

6.3.10 Programa de Embarque: a chegada qualificada dos novos analistas

Se o Retribuir Futuro cuidou da saída, o Programa de Embarque cuidou da chegada. Coordenado pela Superintendência de Gestão, por meio da Diretoria de Gestão Estratégica para Pessoas, com apoio do Instituto Motriz, o programa foi concebido como uma jornada estruturada de integração e desenvolvimento para os novos Analistas Governamentais que tomaram posse em 2025, e se tornou uma das iniciativas mais inovadoras já implementadas na administração pública direta do estado do Piauí.

Desenvolvido no período de junho a setembro de 2025, o programa foi composto por uma formação intensiva de 90 horas, conduzida em ambos os turnos, com conteúdos que abrangeram a missão, a visão e os valores institucionais da Secretaria; o planejamento estratégico; a estrutura organizacional; os principais programas e projetos em execução; os princípios de ética e integridade; e as políticas de diversidade, equidade e inclusão. Ao longo dessa trilha formativa, quizzes avaliativos foram aplicados ao final de cada módulo, permitindo verificar a assimilação dos conteúdos e ajustar a dinâmica pedagógica em tempo real.

Figura 35 - Materiais Institucionais produzidos pela SEPLAN para integração e embarque institucional dos novos servidores



Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Um dos diferenciais metodológicos do Programa de Embarque foi a utilização de instrumentos de análise de perfil comportamental para subsidiar a decisão de lotação dos novos servidores. Em vez de distribuí-los pelas superintendências e diretorias de forma automática, a SEPLAN fez a correspondência entre as características individuais de cada servidor e as demandas específicas das unidades, resultando em uma alocação orientada por competências. Esse modelo, coerente com as melhores práticas da gestão estratégica de pessoas descritas por Fischer (2019), reduziu a necessidade de realocações posteriores e aumentou significativamente a satisfação inicial dos novos analistas com suas atribuições.

O acompanhamento pós-posses foi estruturado por meio de um sistema de mentoria organizado em ciclos de 30, 60 e 90 dias, alinhado às diretrizes do estágio probatório definidas pelo Decreto Estadual nº 15.605/2014 e ao Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado, estabelecido pela Lei Complementar nº 013/1994 (Piauí, 2014). Os ciclos de mentoria criaram um ambiente de apoio contínuo no qual os mentorados desenvolveram maior confiança no desempenho de suas atribuições, enquanto os mentores se perceberam como corresponsáveis pelo desenvolvimento profissional dos recém-chegados, fortalecendo os vínculos entre as diretorias da Secretaria.

Figura 36 - Encontro da Mentoria



Fonte: SEPLAN, 2025.

Os dados coletados ao longo dos ciclos confirmaram a efetividade do programa. Em uma escala de 1 a 5, a nota média de adaptação ao trabalho evoluiu de 3,8 no início para 4,8 ao final dos 90 dias. Após o encerramento do ciclo, a totalidade dos participantes (100%) afirmou perceber desenvolvimento profissional, e 88,8% declararam-se satisfeitos ou muito satisfeitos com sua lotação e atribuições. O fator que mais contribuiu para a adaptação dos novos analistas foi a troca com a equipe, mencionada por 96% dos participantes (Sousa et al., 2025).

O Programa de Embarque dialoga diretamente com o modelo de socialização organizacional sistematizado por Bauer e Erdogan (2012), que identifica quatro pilares essenciais de um processo eficaz de integração: clarificação dos papéis e expectativas, transmissão da cultura institucional, construção de confiança e fortalecimento das conexões internas. Em todos esses eixos, a experiência da SEPLAN demonstrou resultados consistentes. Assim, a chegada dos novos Analistas Governamentais não foi apenas um evento burocrático, mas o início de uma trajetória planejada de desenvolvimento profissional no serviço público piauiense.

Figura 37 - Novos Servidores Efetivos da Seplan



Fonte: ASCOM, 2025.

6.4 Um salto qualitativo na capacidade estatal

A criação da Carreira de Gestão Governamental, a realização do concurso público, a chegada dos primeiros Analistas Governamentais e a implementação do Programa Retribuir e do Programa de Embarque constituem, em conjunto, um salto qualitativo na capacidade estatal que não deve ser subestimado. Cada um desses elementos, tomado isoladamente, já representaria um avanço. Juntos, eles configuraram uma transformação estrutural no modo como a Secretaria concebeu e desenvolveu sua burocracia técnica.

O conceito de capacidade estatal, desenvolvido por teóricos como Evans (1993) e Skocpol (1985), refere-se à aptidão do aparato do Estado para definir e perseguir objetivos coletivos com eficácia e coerência. Essa capacidade não emerge espontaneamente, mas ela é construída ao longo do tempo, por meio de investimentos institucionais que incluem a formação de quadros qualificados, o desenvolvimento de sistemas de planejamento e avaliação, e a criação de normas e rotinas que transcendam os ciclos políticos. É exatamente isso que a experiência da SEPLAN no período 2023-2026 exemplifica.

O ganho mais imediato é a garantia de continuidade. Com o ingresso de 17 novos Analistas Governamentais em 2025, a Secretaria passou a contar com um grupo de profissionais tecnicamente qualificados, selecionados por mérito, vinculados a uma carreira estruturada e sujeitos a regras claras de desenvolvimento funcional. Esses servidores não são o produto de uma conjuntura política específica, são a expressão de uma decisão institucional de longo prazo, materializada em lei e operacionalizada por um processo seletivo rigoroso. Logo, a estabilidade destes servidores garante que a inteligência estratégica da pasta seja preservada, independentemente das sucessivas gestões governamentais.

O ganho de médio prazo é igualmente relevante. A estruturação da carreira criou um ambiente que incentiva o desenvolvimento continuado. As regras de progressão e promoção da Lei nº 8.202/2023 vinculam o avanço funcional ao acúmulo de qualificação. Isso significa que o Estado piauiense está, pela primeira vez de forma sistemática, usando a estrutura de incentivos da carreira para induzir a qualificação continuada de seu corpo técnico.

Há ainda um ganho de natureza simbólica, mas não menos importante. A criação da Carreira de Gestão Governamental enviou uma mensagem ao mercado de trabalho e às instituições formadoras: o Piauí valoriza o conhecimento técnico especializado e está disposto a construir condições para retê-lo no serviço público. Em Estados onde as carreiras públicas são percebidas como destituídas de perspectiva e desenvolvimento, a chegada de servidores bem remunerados, com plano de carreira claro e suporte institucional para seu desenvolvimento, contribui para atrair os perfis que o Estado precisa.

6.5 O futuro que já foi construído: a expansão da carreira com a especialidade economia regional

A experiência acumulada ao longo da gestão 2023-2026 evidenciou uma lacuna que a Lei nº 8.202/2023, em seu desenho original, não havia contemplado a necessidade de uma competência técnica específica em economia regional, capaz de sustentar as funções analíticas de formulação e avaliação de políticas voltadas ao desenvolvimento territorial do Estado. A demanda não era retórica. O planejamento de um Estado com as dimensões e diversidades do Piauí, com suas diferenças inter-regionais acentuadas e sua inserção em um processo de crescimento que exige leituras refinadas sobre vetores econômicos locais, requer analistas preparados para pensar o território com profundidade analítica.

Nesse contexto, ganhou corpo a proposta de reestruturação da Carreira de Gestão Governamental para a criação de dez novas vagas para o cargo de Analista Governamental na Especialidade Economia Regional, vinculada ao quadro de pessoal da SEPLAN. A iniciativa, em tramitação, representa uma segunda rodada de investimento na capacidade estatal da Secretaria, desta vez com foco em uma competência que articula as dimensões econômica, social e espacial do desenvolvimento. Um Analista Governamental na especialidade Economia Regional estará habilitado a realizar diagnósticos sobre as condições de desenvolvimento econômico e social do Estado, produzir pesquisas socioeconômicas de suporte à formulação de políticas públicas, analisar cenários macroeconômicos e subsidiar a elaboração dos instrumentos de planejamento territorial.

A incorporação dessa especialidade à Carreira de Gestão Governamental completa uma arquitetura de competências cuja coerência interna merece ser reconhecida: Planejamento e Orçamento, para a gestão dos instrumentos formais de programação governamental;

Infraestrutura, para o suporte técnico aos investimentos estruturantes; Tecnologia da Informação, para a modernização dos sistemas e da gestão de dados; e Economia Regional, para a leitura qualificada das dinâmicas territoriais que condicionam os resultados das políticas públicas. Juntas, essas especialidades formam um corpo técnico capaz de cobrir, de forma integrada e com alto grau de qualificação, as funções estratégicas que uma Secretaria de Planejamento precisa exercer.

O que se constrói, portanto, é uma burocracia de Estado no sentido mais nobre e mais exigente da expressão: profissional porque ingressa por mérito e se desenvolve por competência; técnica porque domina saberes especializados indispensáveis à qualidade das políticas públicas; estável porque está protegida das rotatividades impostas pelos ciclos eleitorais; e comprometida com o interesse público porque é formada, desde o primeiro dia, para servir ao Estado e não a governos.

6.6 Capacitação contínua dos servidores da SEPLAN

A literatura contemporânea voltada à administração pública consolida o entendimento de que a eficiência do Estado está diretamente condicionada ao constante desenvolvimento do seu capital humano. A superação dos antigos modelos puramente burocráticos exige o foco na geração de “valor público”, um paradigma que não almeja apenas o estrito cumprimento de rotinas, mas sim a entrega de respostas efetivas, úteis e sustentáveis às demandas da sociedade (Moore, 2003).

Nesse cenário de complexidade crescente, investir no aperfeiçoamento das competências dos servidores deixa de ser um gasto ou formalidade, configurando-se como a ferramenta mais potente para garantir que as estruturas de Estado inovem nos processos, fundamentem políticas em evidências e se adaptem às rápidas transformações tecnológicas (Bergue, 2019).

Foi ancorado nessa base sólida que o Governo do Estado do Piauí, por meio da Secretaria do Planejamento do Estado do Piauí (SEPLAN), adotou o investimento em capacitação como uma diretriz central da gestão entre os anos de 2023 e 2026. A SEPLAN demonstrou seu compromisso com a estruturação de políticas públicas que gerassem eficiência no serviço e o conseqüente bem-estar do cidadão. A materialização mais expressiva dessa diretriz ocorreu por meio da parceria institucional firmada com o Instituto Superior de Ciências Sociais e

Políticas (ISCSP) da Universidade de Lisboa (ULisboa), que possibilitou a implementação do Centro de Inteligência em Economia e Estratégia Territorial (CIET) dentro do próprio âmbito da SEPLAN.

Com o intuito de atingir a transversalidade governamental, a cooperação ofertou quatro cursos estratégicos que chegaram a contemplar profissionais de mais de 30 secretarias estaduais. O portfólio de qualificações abrangeu o Curso de Estratégia (com carga de 180 horas-aula) e três Pós-Graduações (360 horas-aula): Governança e Desenvolvimento Sustentável; *Digital Transformation & Data Governance*; e Governança Inteligente para Desenvolvimento Local e Regional. O objetivo central do programa não foi apenas o nivelamento teórico, mas também formar agentes públicos capazes de articular o desenvolvimento local e sustentável ao planejamento territorial, promovendo o uso estratégico de tecnologias para a criação de soluções inclusivas que elevem a competitividade de toda a região.

Somada a essa visão macro e global, a SEPLAN reconheceu a necessidade vital de institucionalizar o monitoramento pautado em dados. Para tal, foi coordenada a articulação de programas de capacitação promovidos pelo Centro de Liderança Pública (CLP), focados na gestão inteligente de indicadores estaduais. A estratégia pedagógica operou em duas vertentes: o primeiro momento voltou-se diretamente aos municípios, capacitando-os no uso e na interpretação do *Ranking* de Competitividade dos Municípios; enquanto o segundo momento mirou os próprios servidores da gestão estadual, afiando suas competências técnicas para o monitoramento analítico e a condução de rotinas orientadas estritamente por evidências.

Por fim, o fortalecimento das rotinas sistêmicas de retaguarda encontrou na tecnologia o seu grande suporte com a implementação do Sistema de Gestão das Operações Internacionais (SIGMA). Desenvolvido originariamente em parceria com o Banco Mundial e cedido gentilmente ao Piauí (sem nenhum ônus financeiro) por meio de uma cooperação técnica com o estado do Rio Grande do Norte, o SIGMA encontra-se hoje com seus módulos centrais integralmente funcionais, configurados e com as devidas entregas de ajustes estruturais finalizadas.

A apropriação do sistema por parte da equipe ocorreu após um ciclo massivo de treinamentos focados na prática diária (utilizando dados reais de planejamento, finanças e contratos), restando atualmente apenas a condução de alinhamentos mais especializados, o que atesta a total internalização dessa ferramenta na rotina da Secretaria.

Figura 38 - Treinamento no Sistema Sigma no HUB Investe Piauí



Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

6.7 O motor que resiste ao tempo

A metáfora do motor tem uma força particular quando aplicada à burocracia estatal. Um motor não decide os destinos do veículo que impulsiona, mas sem ele nenhum destino pode ser alcançado. A burocracia técnica qualificada é o motor que mantém o Estado em movimento, garantindo que as promessas políticas possam ser traduzidas em programas, os programas em ações e as ações em resultados que chegam às pessoas.

A gestão 2023-2026 construiu na SEPLAN precisamente um motor renovado. Com a criação da Carreira de Gestão Governamental, a realização do concurso, a chegada dos primeiros Analistas Governamentais, a implementação do Programa Retribuir para cuidar de quem estava saindo e do Programa de Embarque para qualificar quem chegava, e a proposta de expansão da carreira com a Especialidade Economia Regional, o estado do Piauí fez escolhas que vão muito além de uma gestão. Fez escolhas que falam ao futuro.

Nesse percurso, chama atenção a combinação entre urgência e consistência. A urgência estava dada pelo dado brutal, pelo fato de que quase todos os servidores efetivos da Secretaria estavam a um passo da aposentadoria. Mas a resposta não foi improvisada nem paliativa.

Foi uma resposta estrutural, construída sobre bases legais sólidas, operacionalizada por processos seletivos rigorosos, e complementada por uma política de gestão de pessoas que reconheceu o valor do capital humano em todas as fases do ciclo funcional.

Abrucio e Loureiro (2018) argumentam que a profissionalização do Estado depende de sistemas permanentes de formação, mentoria e acompanhamento institucional. O Piauí, por meio da SEPLAN, demonstrou que esse argumento não é apenas uma prescrição acadêmica, é um roteiro viável. Os sistemas foram criados, os programas foram implementados, os servidores foram formados e acolhidos. O que resta, agora, é continuar. Pois, pontos de inflexão, quando bem fundamentados, resistem ao tempo.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita. **Burocracia, democracia e reformas**: a trajetória das carreiras de gestão no Brasil. São Paulo: FGV, 2018.

BAUER, Talya N.; ERDOGAN, Berrin. Organizational socialization: ohe effective onboarding of new employees. In: ZEDECK, S. (Ed.). **APA handbook of industrial and organizational psychology**. Washington, DC: APA, 2012.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas**: liderança e competências para o setor público. Brasília: Enap, 2019.

EVANS, Peter. O Estado como problema e solução. Lua Nova. **Revista de Cultura e Política**, São Paulo, n. 28-29, p. 107-156, 1993.

FISCHER, André Luiz. **Gestão de pessoas nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2019.

MOORE, M. H. **Criando valor público**: gestão estratégica no governo. Brasília: Enap, 2003.

PIAUÍ. Lei Complementar nº 013, de 03 de janeiro de 1994. Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado do Piauí. Teresina, 1994.

PIAUÍ. Lei Complementar nº 038, de 24 de março de 2004. Dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Estado do Piauí. Teresina, 2004.

PIAUÍ. Lei Complementar nº 151, de 14 de outubro de 2010. Aprova o quadro de pessoal efetivo da Secretaria de Estado do Planejamento e de outras secretarias. Teresina, 2010.

PIAUÍ. Lei Complementar nº 241, de 22 de abril de 2019. Dispõe sobre a extinção da Fundação Centro Regional de Produtividade do Piauí. Teresina, 2019.

PIAUÍ. Lei nº 6.299, de 07 de janeiro de 2013. Cria o cargo de Analista de Planejamento e Orçamento no quadro de pessoal da Secretaria de Estado do Planejamento. Teresina, 2013.

PIAUÍ. Lei nº 8.202, de 01 de novembro de 2023. Dispõe sobre a criação da Carreira de Gestão Governamental e seus cargos. Teresina, 2023.

PIAUÍ. Decreto nº 15.605, de 02 de abril de 2014. Dispõe sobre o estágio probatório e avaliação especial do servidor. Teresina, 2014.

PIAUÍ. Decreto nº 21.674, de 29 de novembro de 2022. Redistribui servidores da extinta Fundação CEPRO para a Secretaria de Estado do Planejamento. Teresina, 2022.

PIAUÍ. Decreto nº 23.844, de 22 de maio de 2025. Dispõe sobre nomeações para o cargo de Analista Governamental. Diário Oficial nº 96. Teresina, 2025.

SEPLAN-PI. Seplan realiza primeiro Workshop “Retribuir Futuro” para auxiliar servidores em transição para aposentadoria, 2025. Disponível em: <https://www.seplan.pi.gov.br/seplan-realiza-primeiro-workshop-retribuir-futuro-para-auxiliar-servidores-em-transicao-para-aposentadoria/>. Acesso em: 24 abr. 2026.

SILVA, Emanuelle Souza; NASCIMENTO, Erismar Ferreira do. Gestão do conhecimento e aposentadoria no setor público: desafios para retenção do conhecimento tácito. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 2, p. 313-336, abr./jun. 2019.

SKOCPOL, Theda. Bringing the State Back In: Strategies of Analysis in Current Research. In: EVANS, Peter; RUESCHEMEYER, Dietrich; SKOCPOL, Theda (Ed.). Bringing the State Back In: Cambridge: Cambridge University Press, 1985.

SOUSA, Karol Jefessom Alves de; URRÁ, Monique de Menezes; SOUSA, Karinna Alves Amorim de; FERNANDES, Karoline Vitória Gonçalves; CASTRO, Maria Cláudia Fernandes; SILVA, Eduardo Mesquita da. Programa de Embarque da SEPLAN: uma experiência inovadora de integração de servidores na administração pública direta do Estado do Piauí. **Revista REGEO**, São José dos Pinhais, v. 16, n. 5, p. 1-13, 2025. DOI: 10.56238/revgeov16n5-298.

ANEXOS

Figura 1- Brinquedopraça Parque Rodoviário, em Teresina



Fonte: Acervo SEPLAN.

Figura 2 - Videoteca na Vila Bandeirantes em Teresina



Fonte: Acervo SEPLAN.

Figura 3 - Quadra Poliesportiva Comunidade Mata Velha/Serra Dourada, em Teresina



Fonte: Acervo SEPLAN.

Figura 4 - Passagem molhada em Picos



Fonte: Acervo SEPLAN.

Figura 5 - Canteiro Central Residencial Caminho do Alvorada, Parnaíba



Fonte: Acervo SEPLAN.

Figura 6 - Pavimentação asfáltica em Piripiri



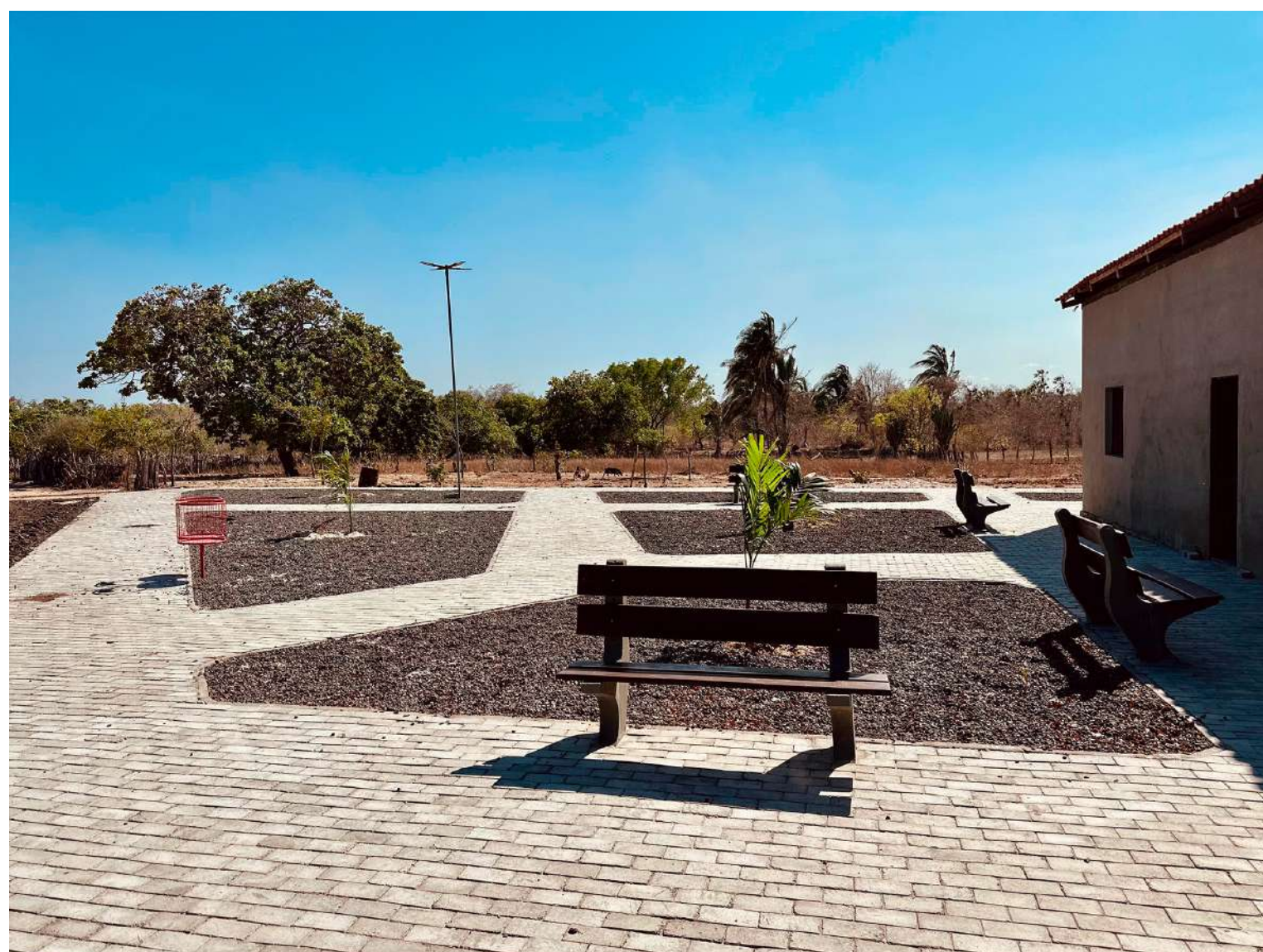
Fonte: Acervo SEPLAN.

Figura 7 - Horta comunitária em Floriano



Fonte: Acervo SEPLAN.

Figura 8 - Praça Poço do Peixe em Floriano



Fonte: Acervo SEPLAN.