

PLANO DE GOVERNO • ELEIÇÕES 2026

GOVERNADOR
ROBERTO
ROCHA
VICE
PASTOR JOSIAS

EXPERIÊNCIA PRA

MUDAR

O MARANHÃO!

PLANO DE GOVERNO

ELEIÇÕES 2026 • GOVERNADOR DO ESTADO DO MARANHÃO

PREPARAR O MARANHÃO. PREPARAR OS MARANHENSES.

Documento para registro de candidatura perante a Justiça Eleitoral (art. 11, §1º, IX, da Lei nº 9.504/1997)

Candidato(a) a Governador(a): Roberto Rocha

Candidato(a) a Vice-Governador(a): JOSIAS CARDOSO SILVA (Pastor Josias)

Partido / Federação: PRTB (PARTIDO RENOVADOR TRABALHISTA BRASILEIRO - PRTB)

Coligação: Candidatura própria

Número de registro (partido): 28

São Luís - Maranhão - 2026

SUMÁRIO

RESUMO EXECUTIVO	13
Cinco resultados que organizam o mandato	14
2. O MARANHÃO EM NÚMEROS: PAINEL AMPLIADO DE INDICADORES	15
3. METODOLOGIA: METAS COM PRAZO, MEMÓRIA DE CÁLCULO E GESTÃO POR ETAPAS	17
3.1 Prazo de convergência das metas.....	17
3.2 Gestão por etapas e indicadores de transição.....	18
4. O QUE DIFERENCIA ESTE PLANO	20
4.1 Lacunas do debate público que este Plano resolve.....	20
5. MISSÃO DE GOVERNO E OS DOIS EIXOS	22
6. DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E REDE MARANHENSE DE ZPES: CAPTURA LOCAL DE VALOR.....	24
6.1 A Rede Maranhense de ZPES como instrumento executivo.....	25
6.2 Programa Maranhão que Agrega Valor	25
6.3 Rede, corredores e integração territorial.....	26
6.4 Contratos de Desenvolvimento Territorial	27
6.5 Pacto de desenvolvimento do sul maranhense.....	27
6.6 Metas de resultado e captura local de valor	27
7. RODOVIAS, PONTES, LOGÍSTICA VICINAL E INTEGRAÇÃO À REDE MARANHENSE DE ZPES.....	29
7.1 Corredores de Integração Produtiva e Logística	30
7.2 Manutenção por desempenho: conservar antes de reconstruir.....	30
7.3 Programa Maranhão sem Ponte de Madeira	31
7.4 Estrada vicinal como primeiro elo da cadeia produtiva	31
7.5 Fábrica de Projetos e mapa logístico único	31
8. ÁGUA E SANEAMENTO: UNIVERSALIZAR DENTRO DO PRAZO LEGAL	33
8.1 Programa estadual de universalização da água.....	33
8.2 Programa estadual de esgotamento sanitário.....	34
8.3 Programa de redução de perdas e regularização dos prestadores.....	34

8.3.1 Saneamento por bacia e contrato de desempenho	34
8.4 Resíduos sólidos e fim dos lixões	35
9. HABITAÇÃO E REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA URBANA.....	37
9.1 Maranhão Casa Digna: melhorar antes de substituir	37
9.2 Produção de novas moradias onde a reforma não resolve	38
9.3 Regularização fundiária urbana que termina no registro.....	38
9.4 Urbanização integrada e prevenção de risco.....	38
9.5 Fábrica de Projetos: carteira habitacional pronta para captar.....	39
9.6 Critério de prioridade: vulnerabilidade, risco e capacidade de transformar	39
9.7 Indicadores e compromissos de execução	40
10. SEGURANÇA JURÍDICA NO CAMPO: TERRA, CONFLITOS E TRABALHO ESCRAVO	41
10.1 Regularização fundiária em escala	41
10.2 Segurança no campo	42
10.3 Enfrentamento ao trabalho escravo	42
11. MEIO AMBIENTE, CLIMA, RECURSOS NATURAIS E RESÍDUOS SÓLIDOS.....	43
11.1 Produzir mais na área já aberta.....	43
11.2 Água, nascentes e mata ciliar como infraestrutura produtiva	44
11.3 Rede de ZPEs e indústria de baixo impacto ambiental	44
11.4 Resíduos sólidos como cadeia econômica	45
11.5 Proteção contra contaminação por agrotóxicos	45
11.6 Clima, rastreabilidade e competitividade internacional.....	46
11.7 Gestão por resultados ambientais.....	46
12. ENERGIA, DISTRIBUIÇÃO E INFRAESTRUTURA PARA A EXPANSÃO PRODUTIVA.....	48
12.1 Plano Estadual de Expansão da Rede de Distribuição	48
12.2 Energia acompanhando a expansão da Rede Maranhense de ZPEs.....	49
12.3 Qualidade do fornecimento: energia disponível precisa ser energia confiável.....	49
12.4 Geração distribuída: reduzir custo onde o próprio Estado consome	50

12.5 Energia produtiva no campo.....	50
12.6 Renováveis: gerar energia e capturar valor no Maranhão.....	51
12.7 Energia e conectividade: duas redes que precisam chegar juntas.....	51
12.8 Carteira energética e gestão por resultados	51
13. TURISMO, PATRIMÔNIO, ECONOMIA CRIATIVA E INTEGRAÇÃO À REDE MARANHENSE DE ZPES.....	53
13.1 Rota Internacional São Luís–Alcântara–Lençóis–Delta	54
13.2 Saneamento e infraestrutura como condições do desenvolvimento turístico.....	54
13.3 Turismo de maior valor e mais renda para quem vive no território.....	55
13.4 Ordenamento territorial dos Lençóis: crescer sem destruir o ativo.....	55
13.5 Centro Histórico de São Luís: patrimônio vivo e infraestrutura de serviços	56
13.6 Restaurar para usar, usar para conservar.....	56
13.7 Alcântara: patrimônio, comunidades, ciência e turismo.....	57
13.8 Cultura maranhense como economia durante os doze meses	57
13.9 Economia criativa conectada à Rede Maranhense de ZPEs.....	58
13.10 Fábrica de Projetos para turismo, patrimônio e economia criativa.....	58
13.11 Gestão por resultados.....	59
14. TRABALHO, RENDA, FORMALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO PRODUTIVA.....	61
14.1 Trajetórias de formalização	62
14.2 Maranhão Empreendedor Produtivo	63
14.3 Formalização pelo lado da demanda	63
14.4 Rede Maranhense de ZPEs como rede de oportunidades	64
14.5 Programa de Desenvolvimento de Fornecedores Maranhenses	64
14.6 Formação profissional orientada pela demanda real	65
14.7 Crédito produtivo conectado a mercado	65
14.8 Município pequeno: da dependência pública à economia regional	65
14.9 Formalização como proteção social e acesso a oportunidades.....	66
14.10 Gestão por resultados: medir renda, e não apenas vagas.....	66

15. EDUCAÇÃO, JUVENTUDE, FORMAÇÃO PROFISSIONAL E CONECTIVIDADE DIGITAL.....	68
15.1 Pacto estadual pelo ensino médio	69
15.2 Escola técnica conectada à nova economia do Maranhão.....	69
15.3 Rede de escolas técnicas e empresas-âncora	70
15.4 Alfabetização de jovens e adultos: 595 mil pessoas ainda precisam ser alcançadas.....	70
15.5 608 mil jovens fora da escola e do trabalho: reconectar trajetórias.....	71
15.6 Sistema de alerta precoce contra abandono	71
15.7 Conectividade estudantil: da escola conectada ao estudante conectado	71
15.8 Juventude, inovação e empreendedorismo	72
15.9 Formação profissional para os municípios pequenos.....	72
15.10 Critério de resultado: curso só é política de emprego quando melhora a trajetória do aluno.....	73
16. SAÚDE REGIONAL RESOLUTIVA, TECNOLOGIA E REDUÇÃO DAS DISTÂNCIAS.....	75
16.1 Fixação de médicos e profissionais de saúde no interior.....	76
16.2 Polos regionais de saúde: resolver antes de encaminhar.....	76
16.3 Fila única estadual: conhecer para reduzir	77
16.4 Gestão da fila por capacidade e desfecho	77
16.5 Telemedicina: fazer o especialista chegar antes do paciente.....	78
16.6 Diagnóstico regional: exame perto do paciente.....	78
16.7 Transporte sanitário e urgência como rede regional	78
16.8 Primeira infância: mortalidade evitável como indicador prioritário.....	79
16.9 Povos indígenas e comunidades tradicionais	79
16.10 Saúde acompanhando os novos polos de desenvolvimento.....	80
16.11 Fábrica de Projetos para infraestrutura de saúde.....	80
16.12 Gestão por resultados: medir o cuidado que chegou mais perto	80
17. SEGURANÇA PÚBLICA ORIENTADA A RESULTADOS, PROTEÇÃO TERRITORIAL E PROTEÇÃO À MULHER.....	82
17.1 Redução de homicídios com meta pública.....	83

17.2 Investigar para reduzir a impunidade.....	83
17.3 Segurança nos corredores da Rede Maranhense de ZPEs.....	84
17.4 Centro Integrado de Comando, Inteligência e Dados.....	84
17.5 Segurança rural e proteção da produção.....	85
17.6 Prevenção da violência entre jovens.....	85
17.7 Proteção à mulher: rede permanente, e não estatística de ocasião.....	85
17.8 Da denúncia à proteção: uma única trajetória.....	86
17.9 Autonomia econômica para romper o ciclo de violência.....	86
17.10 Proteção patrimonial e crimes que afetam o cotidiano.....	87
17.11 Gestão por resultados e transparência.....	87
18. AGRICULTURA FAMILIAR, PESCA E BABAÇU: A CADEIA DE AUTONOMIA..	89
18.1 Agricultura familiar: renda rural por hectare e por família.....	89
18.2 Pesca artesanal.....	96
18.3 Babaçu: bioeconomia e renda das quebradeiras.....	98
19. PRIMEIRA INFÂNCIA, MULHERES E AUTONOMIA ECONÔMICA.....	104
19.1 Primeira infância: cuidar da criança e ampliar oportunidades para a família.....	105
19.2 Creche também como infraestrutura econômica.....	105
19.3 Retorno da mãe jovem à escola e ao trabalho.....	106
19.4 Autonomia econômica: produzir renda própria.....	106
19.5 Mulheres rurais, extrativistas, pescadoras e artesãs: agregar valor antes de vender.....	106
19.6 Rede Maranhense de ZPEs como mercado de trabalho e de fornecimento.....	107
19.7 Centro Histórico, turismo e economia criativa.....	107
19.8 Autonomia econômica como parte da proteção contra a violência.....	108
19.9 Rede territorial de cuidado.....	108
19.10 Gestão por resultados: medir autonomia, e não apenas benefícios.....	108
20. MUNICÍPIOS FORTES, CAPACIDADE DE EXECUÇÃO E PREPARAÇÃO PARA A REFORMA TRIBUTÁRIA.....	110
20.1 Fábrica de Projetos do Maranhão.....	111

20.2 Escritórios regionais para apoiar os municípios menores.....	111
20.3 Banco Maranhão de Projetos	112
20.4 Central de Oportunidades: projeto pronto encontra recurso	112
20.5 Preparar os 217 municípios para a Reforma Tributária.....	112
20.6 Tributação no destino: preparar o município para competir por atividade econômica real	113
20.7 FNDR: transformar projetos regionais em desenvolvimento	113
20.8 Rede Maranhense de ZPEs como instrumento de desenvolvimento intermunicipal	114
20.9 Consórcios intermunicipais: escala para prestar melhor	114
20.10 Cadastro territorial, dados e inteligência fiscal	115
20.11 Formação permanente dos quadros municipais.....	115
20.12 Gestão por resultados: medir recurso transformado em entrega	115
21. GOVERNO DIGITAL, CONECTIVIDADE E GESTÃO PÚBLICA ORIENTADA A RESULTADO	117
21.1 Maranhão Conectado: conectividade como infraestrutura pública e econômica.....	118
21.2 Agregação de demanda para ampliar a rede.....	118
21.3 Conectividade integrada à Rede Maranhense de ZPEs.....	119
21.4 Balcão Único Maranhense: o Estado organizado em torno do cidadão.....	119
21.5 Governo digital também para empresas e investimentos.....	120
21.6 Municípios conectados e interoperáveis.....	120
21.7 Última milha e inclusão digital.....	121
21.8 Gestão pública orientada a resultado	121
21.9 Inteligência artificial e automação com controle humano	121
21.10 Dados como infraestrutura do planejamento.....	122
21.11 Dados e inteligência econômica para a Rede Maranhense de ZPEs	122
21.12 Privacidade, segurança da informação e cibersegurança.....	123
21.13 Formação de mão de obra digital e desenvolvimento de fornecedores	123
21.14 Governo digital e inclusão produtiva	124

21.15 A sequência da transformação digital.....	124
21.16 Indicador-chave: tempo poupado do cidadão	125
21.17 Gestão por resultados digitais.....	125
22. REFORMA TRIBUTÁRIA, FNDR E NOVO FEDERALISMO DE DESENVOLVIMENTO	127
22.1 Programa Maranhão Pronto para o FNDR	128
22.2 Banco Maranhense de Projetos Estruturantes	129
22.3 Projetos estruturantes, e não pulverização de recursos	129
22.4 FNDR como multiplicador, não como fonte única	130
22.5 Projetos que irradiem desenvolvimento para além de um município....	131
22.6 Escritório de Projetos dos Municípios	131
22.7 O FNDR dentro da estratégia de execução integrada.....	131
22.8 Reforma Tributária: conhecimento institucional convertido em capacidade de governo.....	132
22.9 Observatório da Transição Tributária.....	132
22.10 Meta 2030: Maranhão com projetos antes do dinheiro	133
23. GOVERNANÇA, UNIDADE DE ENTREGAS, ORÇAMENTO POR MISSÕES E PRAZOS DE CONVERGÊNCIA.....	134
23.1 Unidade de Entregas: o centro de acompanhamento das prioridades..	135
23.2 Conselho Estratégico: prioridade significa escolha.....	135
23.3 Orçamento orientado a missões.....	135
23.4 Revisão de gasto: gastar melhor para acelerar	136
23.5 Reserva para preparação de projetos.....	136
23.6 Semáforo de dependências	137
23.7 Governança territorial da Rede Maranhense de ZPEs	137
23.8 Reforma Tributária, FNDR e governança dos novos investimentos.....	138
23.9 Escritórios regionais: a estratégia chegando ao território	138
23.10 Prazos de convergência: medir se o Maranhão está chegando mais rápido.....	138
23.11 Painel público: anúncio não é entrega.....	139
23.12 Avaliação independente e aprendizagem.....	139

23.13 Arquitetura de governança.....	140
23.14 Gestão por resultados: o governo será medido pelo que mudou.....	140
24. METAS QUANTIFICADAS 2027–2030: MEMÓRIA DE CÁLCULO.....	142
24.1 Renda e pobreza.....	142
24.2 Trabalho e formalização	143
24.3 Água e saneamento	144
24.4 Rodovias.....	145
24.5 Educação	146
24.6 Saúde	147
24.7 Segurança pública	148
24.8 Habitação e capacidade de execução.....	148
24.9 Governo digital e conectividade	149
24.10 Metas de conversão: o núcleo da execução integrada.....	150
25. AGENDA TRANSVERSAL PARA PÚBLICOS ESPECÍFICOS, INCLUSÃO E DIVERSIDADE.....	152
25.1 Mulheres: autonomia, segurança e renda	152
25.2 Primeira infância, crianças e adolescentes.....	152
25.3 Juventude: da escola ao trabalho.....	153
25.4 Pessoas idosas: envelhecimento com autonomia.....	153
25.5 Pessoas com deficiência: acessibilidade como padrão	153
25.6 TEA e outras neurodivergências: uma rede para a vida inteira	154
25.7 População negra e igualdade de oportunidades.....	154
25.8 Quilombolas: território, serviços e desenvolvimento com participação	155
25.9 Povos indígenas e comunidades tradicionais	155
25.10 População LGBTQIAPN+: segurança, trabalho e cidadania	155
25.11 Zona rural, agricultura familiar, pesca e quebradeiras de coco babaçu	156
25.12 Habitação digna: prioridade à precariedade.....	156
25.13 Proteção e bem-estar animal.....	157
25.14 Educação de adultos: Maranhão Alfabetizado e Produtivo.....	157
25.15 Alcântara e economia espacial inclusiva	157

25.16 Agentes Comunitários de Saúde e de Combate às Endemias.....	158
25.17 Participação social e Orçamento Participativo Digital.....	158
25.18 Reforma Tributária, FNDR e desoneração responsável.....	159
25.19 Fábrica de Projetos para inclusão e capacidade institucional.....	159
25.20 Governança: Câmara de Inclusão e Aceleração.....	160
25.21 Indicadores: medir quem chegou ao resultado.....	160
25.22 Financiamento e responsabilidade fiscal	160
25.23 Primeiros 120 dias	161
25.24 Política Estadual para Pessoas com TEA e Outras Neurodivergências, arquitetura de implementação.....	161
25.25 Indicadores transversais de inclusão	162
26. FINANCIAMENTO, RESPONSABILIDADE FISCAL E ALAVANCAGEM DO DESENVOLVIMENTO	163
26.1 Carteira de financiamento por projeto.....	163
26.2 Novo PAC: executar melhor o que já está disponível	164
26.3 FNDR: preparar antes de o recurso chegar	164
26.4 Rede Maranhense de ZPEs como plataforma de alavancagem	165
26.5 Concessões e PPPs: usar quando fizer sentido.....	165
26.6 Responsabilidade fiscal: obra também gera custo futuro	166
26.7 Fundo de preparação de projetos	166
26.8 Financiamento climático e infraestrutura verde.....	166
26.9 Municípios menores: apoio para captar e executar	167
26.10 Gestão financeira por resultado	167
26.11 Regra de prudência fiscal	167
26.12 O financiamento como parte da estratégia de desenvolvimento	168
27. PRIMEIROS 120 DIAS	170
28. RISCOS, SALVAGUARDAS E AGENDA DE DADOS A COMPLETAR	171
28.1 Agenda de dados a completar no primeiro ano	171
29. COMPROMISSOS FINAIS	173
Nota metodológica e fontes de referência.....	173

RESUMO EXECUTIVO

Ponto de partida. O Maranhão é, há anos, o estado com a menor renda domiciliar do Brasil, a maior informalidade, o pior saneamento e a menor proporção de médicos por habitante. Esse resultado não é obra do acaso nem culpa do povo maranhense: é consequência direta de sucessivos governos que administraram o estado para a própria máquina e para os próprios grupos políticos, enquanto a população permaneceu no fim da fila nacional. O compromisso do próximo governo é romper com esse modelo e reduzir o tempo entre a ação pública e a mudança real na vida das pessoas: entre investimento e emprego, entre título e crédito, entre escola e trabalho, entre hospital e atendimento.

Este Plano reúne, num único documento de registro, o diagnóstico técnico construído para a candidatura de Roberto Rocha, a leitura crítica dos planos dos demais postulantes ao governo do Estado, o levantamento de 44 problemas concretos com número, fonte, ano e território e a arquitetura da Rede Maranhense de ZPEs como instrumento de captura local de valor. Cada meta tem linha de base, fonte, prazo e memória de cálculo, e cada proposta indica explicitamente o território onde o problema é mais grave.

O painel de referência mostra um quadro que se repete em quase todas as áreas: o Maranhão ocupa as últimas posições nacionais em tudo aquilo que depende de entrega direta do poder público à porta das pessoas. As variações positivas registradas em alguns indicadores agregados no período recente refletem sobretudo o ciclo econômico nacional, a expansão de transferências assistenciais e o esforço do próprio povo maranhense, e não uma mudança na capacidade de entrega de quem governa: mesmo depois dessas variações, quase metade da população segue abaixo da linha de pobreza e o estado permanece em último lugar nos indicadores estruturais. Quem comanda o estado há tantos anos é responsável por esse resultado. O painel registra a menor renda domiciliar do país (R\$ 1.219 em 2025, 52,6% da média nacional), a maior informalidade (57,6% no 1º trimestre de 2026), a menor proporção de médicos por habitante (1,27 por mil), o pior saneamento do Brasil (56,5% com água tratada e 13,8% com coleta de esgoto) e o maior número de conflitos por terra do país (190 ocorrências em 2025, atingindo 14.285 famílias).

A estratégia organiza-se em dois eixos inseparáveis. Preparar o Maranhão significa reduzir custos, riscos e distâncias por meio de infraestrutura, logística, saneamento, energia, conectividade, segurança jurídica e capacidade de execução do próprio Estado. Preparar os Maranhenses significa ampliar a capacidade das pessoas de se apropriarem do crescimento por educação,

qualificação, saúde, formalização, empreendedorismo, proteção social e segurança pública. Este Programa apresenta, indicador por indicador, a memória de cálculo das metas, a linha de base, o ritmo histórico, o ritmo necessário para cada horizonte de referência e a meta factível proposta para o mandato 2027–2030.

Regra de execução. Nenhuma entrega caminhará sozinha. Cada investimento em infraestrutura terá meta de emprego, qualificação e fornecedores locais. Cada curso terá demanda econômica identificada. Cada título rural será acompanhado até crédito, produção, mercado e renda. Cada expansão da saúde será medida pela redução de fila, tempo e deslocamento. E cada meta será acompanhada por um painel público que distingue anúncio, contratação, execução financeira, execução física e resultado entregue.

Cinco resultados que organizam o mandato

Resultado	Direção 2027–2030	Como será medido
Renda	Acelerar a aproximação da renda maranhense à média nacional.	Renda per capita relativa ao Brasil e massa salarial formal.
Trabalho	Fazer o emprego formal crescer mais rapidamente que a ocupação informal.	Taxa de informalidade, vínculos formais e salário médio.
Território	Levar o crescimento para além dos corredores já dinâmicos.	Emprego, renda, acesso e investimento por região.
Serviços	Converter rede instalada em resolutividade.	Água, esgoto, filas, deslocamentos, aprendizagem e segurança.
Execução	Reduzir o tempo entre projeto, financiamento, contratação e entrega.	Painel trimestral de projetos, execução física e financeira.

2. O MARANHÃO EM NÚMEROS: PAINEL AMPLIADO DE INDICADORES

O painel abaixo consolida as bases de referência deste Plano, construídas a partir de fontes públicas nacionais, em um único conjunto de 24 indicadores com fonte e ano. Ele mostra a posição do Maranhão em cada área diante do restante do país.

#	Indicador	Situação	Fonte e ano
1	Renda domiciliar por pessoa	R\$ 1.219, a menor do Brasil, ante média nacional de R\$ 2.316 (52,6%)	IBGE, PNAD Contínua 2025
2	Informalidade no trabalho	57,6% dos ocupados, a maior taxa do país	IBGE, PNAD Contínua, 1º tri/2026
3	Carteira assinada no setor privado	53,4%, o menor percentual nacional	IBGE, PNAD Contínua, 1º tri/2026
4	IDHM	0,745, o menor entre as 27 unidades da federação	Atlas do Desenvolvimento Humano, 2025
5	Pobreza monetária	46,1% em 2024, ante 56,8% em 2022	IBGE/IJSN, PNAD Contínua 2022–2024
6	Extrema pobreza	10,1% em 2024, ante 13,5% em 2022	IBGE/IJSN, PNAD Contínua 2022–2024
7	População com rede de água	56,5%, cerca de 2,8 milhões de pessoas sem acesso	SNIS, via CLP
8	População com coleta de esgoto	13,8%, cerca de 5,6 milhões de pessoas sem acesso	SNIS, via CLP
9	Esgoto tratado	13,6% do que é gerado no Estado; menos de 16% em São Luís	SNIS/Trata Brasil, Ranking 2026
10	Perdas de água na distribuição	59,1%, quase seis de cada dez litros tratados	SNIS, via CLP
11	Internações por doenças ligadas à água	26.443 em um único ano	Ministério da Saúde, via CLP
12	Médicos por mil habitantes	1,27, a menor proporção do Brasil	Demografia Médica 2025
13	Médicos especialistas	68 por 100 mil habitantes, uma das menores taxas do país	Demografia Médica 2025
14	Mortalidade infantil	14,8 por mil nascidos vivos, ante 12,6 no Brasil	DATASUS, 2023
15	IDEB do ensino médio	3,9, entre as três menores notas do país	Inep, IDEB 2025
16	Analfabetismo (15 anos ou mais)	10,9% da população, cerca de 595 mil pessoas	IBGE, PNAD 2025

#	Indicador	Situação	Fonte e ano
17	Jovens que não estudam nem trabalham	608 mil pessoas de 15 a 29 anos	IBGE
18	Homicídios	31,1 por 100 mil habitantes, décima maior taxa do país	Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2024
19	Rodovias em condição crítica	489 pontos críticos, o maior número do Brasil; 2 das 3 piores rodovias do país são estaduais maranhenses	Pesquisa CNT de Rodovias 2025
20	Conflitos por terra	190 ocorrências, o maior número do país, atingindo 14.285 famílias	CPT, 2025
21	Déficit habitacional	14,4% dos domicílios, quarta maior proporção do país; 66,2% em moradia precária	Fundação João Pinheiro, Censo 2022
22	Porto do Itaqui	16,6 milhões de toneladas no 1º semestre de 2026; recorde de 36,8 milhões de toneladas em 2025	EMAP, 2026
23	Novo PAC no Maranhão	R\$ 44,8 bilhões previstos até 2030; 47,7% do previsto até 2026 já executado	Casa Civil/Novo PAC, 2026
24	Gestão pública estadual	9º lugar no Ranking de Competitividade dos Estados, em contraste com os piores indicadores sociais do país	Centro de Liderança Pública, 2026

O painel revela a contradição que resume o modelo de gestão praticado no Maranhão: o estado aparece bem posicionado em rankings de burocracia, caixa e eficiência administrativa e, ao mesmo tempo, entrega à população a menor renda, a maior informalidade, a menor proporção de médicos e o pior saneamento entre os estados brasileiros. Governo que se destaca em ranking de gestão enquanto o povo convive com os piores serviços do país é governo organizado para a máquina, e não para as pessoas. Corrigir essa inversão é a base deste Plano.

3. METODOLOGIA: METAS COM PRAZO, MEMÓRIA DE CÁLCULO E GESTÃO POR ETAPAS

Este Plano usa dois instrumentos metodológicos para transformar diagnóstico em compromisso verificável. O primeiro pergunta quanto tempo falta. O segundo pergunta onde o tempo está sendo perdido entre uma entrega e o benefício que ela deveria gerar.

3.1 Prazo de convergência das metas

Quando a série histórica permite, o Plano projeta mecanicamente quanto tempo seria necessário para alcançar um patamar de referência caso o ritmo recente permanecesse constante. Essas projeções não são previsões econométricas: são um exercício de velocidade, que mostra onde o ritmo atual é suficiente, onde é lento e onde a trajetória sequer aponta para a convergência. A Seção 24 aplica esse método a cada indicador do painel, com a memória de cálculo explícita.

Dimensão	Patamar de referência do diagnóstico	Racional
Pobreza monetária	Taxa abaixo de 25%, em trajetória de convergência para a média nacional.	Ao menos três em cada quatro pessoas acima da linha de pobreza.
Extrema pobreza	Taxa próxima ou inferior a 4%.	Aproxima o Maranhão do patamar nacional recente.
Renda	Renda domiciliar per capita de pelo menos 70% da média brasileira.	Mede convergência real de capacidade econômica das famílias.
Trabalho	Informalidade abaixo de 40%, com aumento sustentado da ocupação formal.	Aproxima o Estado do padrão nacional e amplia proteção social.
Água e esgoto	99% de cobertura de água e 90% de coleta/tratamento de esgoto.	Metas do Marco Legal do Saneamento (Lei nº 14.026/2020) para 2033.
Educação	IDEB em convergência com a média nacional em todas as etapas.	Aumenta produtividade futura e mobilidade social.
Saúde	Maior parte da demanda de média complexidade resolvida na própria região.	Transforma expansão da rede em acesso efetivo.
Segurança	Taxa de homicídios convergindo para a média nacional (20,1 por 100 mil).	Bem-estar exige liberdade para circular, trabalhar e investir.

3.2 Gestão por etapas e indicadores de transição

Uma política pública pode melhorar isoladamente e, ainda assim, não alterar o bem-estar se o elo seguinte da cadeia permanecer travado. Por isso, cada eixo deste Plano é descrito também como uma sequência de transições, cada uma com um indicador que mede especificamente a passagem de uma etapa para a seguinte, e não apenas a entrega isolada.

A aceleração será governada por três métricas complementares: estoque, fluxo e conversão. Estoque mede o passivo acumulado; fluxo mede a velocidade anual de entrada e saída; conversão mede se a entrega intermediária produz o resultado final. A regra operacional será atacar primeiro o gargalo que limita toda a cadeia. Se há crédito, mas falta mercado, ampliar apenas o crédito pode aumentar endividamento sem elevar renda. Se há hospital, mas falta especialista, construir outro prédio não reduz a fila. Se há estrada recuperada, mas a drenagem falha, o ativo volta a se deteriorar. O governo passará a financiar a solução do gargalo, e não a repetição automática do instrumento já existente.

Cadeia	Gargalo de continuidade	Indicador de execução integrada
Logística – indústria	Carga cresce, mas a transformação local não acompanha.	R\$ de valor adicionado industrial e empregos formais por milhão de toneladas movimentadas.
Investimento – emprego local	Investimento anunciado não garante contratação local.	% do CAPEX realizado; empregos locais por R\$ milhão; massa salarial regional.
Educação técnica – trabalho	Matrícula ou certificado não garante ocupação.	% de egressos empregados em 6/12 meses e salário de entrada.
Título – crédito	Titulação pode terminar no papel.	% de titulados com operação produtiva contratada em até 12 meses.
Crédito – mercado	Financiamento sem canal de venda amplia risco.	% de produtores financiados com contrato, compra pública ou mercado regular.
Hospital regional – resolutividade	Prédio e equipamento não eliminam deslocamento.	% da demanda resolvida na região; queda do tempo de espera e dos km deslocados.
Câmera – investigação	Equipamento instalado não assegura resposta.	Alertas úteis, tempo entre alerta e abordagem, bens recuperados, taxa de esclarecimento.
Obra – bem-estar	Km executado não significa acesso confiável.	Tempo de viagem, dias de interrupção, custo de frete e população atendida.

A métrica central do Plano será a velocidade de passagem entre etapas. O objetivo não é somente executar mais obras, títulos, cursos ou câmeras, e sim

reduzir o tempo entre a ação pública e a mudança concreta na vida das pessoas. Onde o dado comparável ainda não existe, 2027 será o ano de medição e pactuação pública da linha de base, para evitar falsa precisão.

4. O QUE DIFERENCIA ESTE PLANO

Os planos apresentados pelos demais candidatos partem de um mesmo pressuposto: o de que o modelo de gestão praticado no Maranhão, na sua capital e no plano federal nos últimos anos deve ser mantido, ajustado ou apenas ampliado. São candidaturas que representam a continuidade do grupo que comanda o governo do estado, a continuidade da gestão que comandou a prefeitura de São Luís até 2026 e a continuidade do governo federal. Este Plano parte do pressuposto oposto: o modelo que produziu os piores indicadores sociais do país precisa ser substituído, e não administrado.

A diferenciação deste Plano é dupla. A primeira é de posição: esta candidatura não deve nada ao governo estadual, à gestão que comandou a capital nem ao governo federal, e por isso pode medir, cobrar e corrigir sem proteger aliados. A segunda é de método: cada meta tem linha de base, fonte, prazo e memória de cálculo publicada (Seção 24); cada proposta indica o território onde o problema é mais grave; e cada política é tratada como uma sequência de etapas com indicador de transição, para impedir que entrega intermediária seja apresentada como resultado final.

4.1 Lacunas do debate público que este Plano resolve

A análise dos documentos disponíveis identifica lacunas do debate público: temas que aparecem de forma genérica, fragmentada ou sem métrica de resultado. Este Plano as enfrenta com soluções verificáveis.

Lacuna relativa observada	Como este Plano a incorpora
Pouca mensuração do tempo até o resultado final	Para cada programa, linha de base, meta anual, prazo de convergência e tempo poupado do cidadão publicados (Seção 24).
Fragmentação entre regularização, crédito, ATER e segurança rural	Trilha única de autonomia do pequeno produtor, com interoperabilidade cadastral e acompanhamento pós-título (Seção 18).
Infraestrutura medida apenas pela entrega física	Indicadores de custo logístico, tempo de deslocamento, interrupções e produtividade territorial (Seções 6 a 9).
Qualificação medida apenas pela oferta de vagas	Rastreamento de emprego, formalização, salário e aderência entre curso e ocupação (Seção 15).
Atração de investimento medida apenas por anúncios	Acompanhamento de investimento efetivamente realizado, empregos, compras locais e encadeamentos (Seção 6).
Segurança tecnológica medida apenas por equipamentos	Efetividade do alerta, resposta, investigação, recuperação patrimonial e taxa de esclarecimento (Seção 17).
Regionalização da saúde medida apenas por novas unidades	Resolutividade regional, fila, distância percorrida e tempo de espera (Seção 16).
Desenvolvimento rural pouco conectado ao poder	Preço recebido pelo produtor, margem,

ROBERTO ROCHA • GOVERNADOR

Lacuna relativa observada	Como este Plano a incorpora
do atravessador	participação em compras públicas e venda direta ou associativa (Seção 18).

5. MISSÃO DE GOVERNO E OS DOIS EIXOS

A missão 2027–2030 é reduzir o tempo que separa o maranhense do bem-estar. Isso exige organizar as políticas como sequências de resultado, e não como listas de ações. ‘Preparar o Maranhão’ acelera as condições de produção: logística, estradas, energia, segurança jurídica, conectividade, ambiente de negócios e desenvolvimento territorial. ‘Preparar os Maranhenses’ acelera a capacidade de apropriação social do crescimento: educação, qualificação, primeiro emprego, empreendedorismo, saúde e proteção.

Os eixos precisam avançar juntos. Se a infraestrutura avançar mais rápido do que a qualificação, os empregos de maior produtividade serão preenchidos fora do Estado ou permanecerão escassos. Se a qualificação avançar sem investimento, haverá certificados sem vagas. Se a renda crescer sem formalização, a vulnerabilidade permanece. Se a saúde expandir prédios sem especialistas, o deslocamento continua. Se o título de terra não vier acompanhado de crédito e mercado, a regularização fica no papel.

Regra de execução do Plano. Nenhuma entrega caminhará sozinha. Cada grande investimento em infraestrutura trará meta de emprego e qualificação. Cada curso terá demanda econômica identificada. Cada polo de desenvolvimento terá acesso, energia, conectividade, segurança e serviços públicos. Os dois eixos avançarão simultaneamente.

EIXO I

PREPARAR O MARANHÃO

Preparar o Maranhão é construir a infraestrutura material e institucional que reduz o custo de produzir, circular, investir e viver. O eixo reúne desenvolvimento econômico, logística, água e saneamento, habitação, segurança jurídica e fundiária, meio ambiente, energia, conectividade, turismo e capacidade pública de execução.

Regra de credibilidade. Números de empregos, investimentos e movimentação de cargas associados à Rede Maranhense de ZPEs só serão apresentados como compromisso de governo após estudos de viabilidade, cartas de intenção e projetos empresariais âncora. Até lá, o Plano descreve arquitetura, governança e sequenciamento, não projeções de resultado que a fase atual de maturação dos projetos ainda não permite sustentar.

6. DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E REDE MARANHENSE DE ZPES: CAPTURA LOCAL DE VALOR

O Porto do Itaqui, a Estrada de Ferro Carajás, a Ferrovia Norte-Sul e a produção agropecuária, mineral e extrativista dão ao Maranhão uma posição logística singular. O Itaqui movimentou 16,6 milhões de toneladas apenas no primeiro semestre de 2026 e fechou 2025 com recorde histórico de 36,8 milhões de toneladas; o volume de grãos escoados pelo porto cresceu 74% entre 2021 e 2025. O desafio do próximo ciclo é fazer o valor capturado localmente crescer tão rápido quanto a tonelagem movimentada. Hoje, parte relevante da riqueza atravessa o território como commodity, enquanto etapas de transformação, serviços especializados, tecnologia e renda permanecem fora do Estado. A região metropolitana de São Luís, que concentra o complexo portuário e importante indústria de transformação, convive com esse contraste entre ativos econômicos de escala internacional e baixa renda domiciliar.

A estratégia será transformar vantagem logística em vantagem produtiva. A Rede Maranhense de ZPEs funcionará como eixo de uma política de industrialização, exportação e desenvolvimento regional articulada aos corredores ferroviários e rodoviários, à energia, à formação profissional, aos fornecedores locais e à capacidade dos municípios. A meta será aumentar a parcela de transformação, emprego formal, salário, serviços e arrecadação que permanece no Maranhão.

A cadeia econômica pretendida será: produção, beneficiamento, industrialização, serviços, logística, exportação e renda local.

Territórios prioritários: Na Região Metropolitana de São Luís e Bacabeira, onde infraestrutura portuária e industrial ainda não se converte integralmente em renda e serviços; em Açailândia, Imperatriz e Caxias, onde a posição logística precisa gerar maior densidade produtiva; e no sul maranhense, especialmente no eixo de Balsas, onde o crescimento agropecuário e a verticalização avançam mais rapidamente que a infraestrutura urbana, o saneamento e os serviços públicos.

6.1 A Rede Maranhense de ZPEs como instrumento executivo

A Rede Maranhense de ZPEs organizará essa transformação como sistema estadual, e não como conjunto de empreendimentos isolados. O núcleo exportador e industrial de São Luís/ZEAMA será articulado à ZPE de Bacabeira e a plataformas industriais, logísticas e aduaneiras em Açailândia, Imperatriz e Caxias, priorizadas conforme demanda e viabilidade técnica, econômica, ambiental e fiscal. A força da proposta está em combinar ambição territorial com prudência de execução: expandir a capacidade industrial do Maranhão sem transformar o Plano em promessa tecnicamente frágil de autorizações ou investimentos simultâneos sem demanda comprovada.

Cada polo cumprirá função econômica própria e complementar. São Luís/Bacabeira concentrará a conexão portuária, industrial e de serviços de comércio exterior; Açailândia aproveitará a convergência ferroviária e sua base industrial; Imperatriz funcionará como plataforma de integração do sudoeste maranhense e do eixo da Norte-Sul; e Caxias ampliará a conexão do leste do Estado com os mercados do Nordeste. Portos secos, terminais, distritos industriais e outras estruturas serão incorporados quando estudos demonstrarem sua viabilidade e contribuição para a rede.

6.2 Programa Maranhão que Agrega Valor

O Programa Maranhão que Agrega Valor será o braço de desenvolvimento produtivo da Rede. Seu objetivo será identificar, cadeia por cadeia, quais etapas hoje realizadas fora do Estado podem ser internalizadas competitivamente e quais condições de infraestrutura, tecnologia, financiamento e qualificação são necessárias para isso.

Implantar governança única para a Rede Maranhense de ZPEs e os corredores produtivos, com conselho estratégico, PMO, sala de dados, carteira de projetos e metas públicas.

Estruturar carteira de empresas-âncora e fornecedores maranhenses por cadeia produtiva, conectando atração de investimentos à formação de mercado local.

Selecionar polos interioranos por demanda, acesso ferroviário e rodoviário, energia, água, conectividade, mão de obra e viabilidade ambiental, com etapas e gates de decisão explícitos.

Apoiar portos secos, terminais de transbordo, centros de distribuição e distritos industriais quando estudos demonstrarem viabilidade e complementaridade com a Rede.

Mapear vazamentos de valor, identificando insumos, serviços e etapas de transformação comprados fora do Maranhão que possam ser internalizados de forma competitiva.

Implantar programa de desenvolvimento de fornecedores, com certificação, crédito, tecnologia, gestão e aproximação com empresas-âncora, priorizando MPEs locais sem criar reserva ineficiente de mercado.

Vincular incentivos e apoio estadual a compromissos transparentes de investimento, emprego, faixa salarial, qualificação, inovação e encadeamento local, com avaliação pública periódica.

Aplicar cláusula de adicionalidade: benefício estadual somente será mantido ou ampliado quando houver evidência de resultado econômico que não ocorreria na mesma escala sem o incentivo.

6.3 Rede, corredores e integração territorial

A Rede será planejada junto aos corredores que a alimentam. Rodovia, ferrovia, energia, conectividade, segurança e qualificação não serão políticas paralelas, mas componentes da mesma estratégia de desenvolvimento. Essa integração conecta diretamente este item às Seções 7, 12, 15, 17, 20, 21, 23 e 26.

A área de influência de cada polo será tratada como território econômico. Municípios vizinhos poderão integrar cadeias de fornecimento, produção agrícola e agroindustrial, serviços, qualificação e logística, evitando que os benefícios se concentrem apenas no município que abriga a infraestrutura principal.

A lógica será: município produtor, corredor de integração, polo logístico/industrial, ZPE e porto/mercado.

6.4 Contratos de Desenvolvimento Territorial

Cada grande investimento apoiado pelo Estado será acompanhado, quando juridicamente cabível, por um Contrato de Desenvolvimento Territorial ou instrumento equivalente de compromissos e acompanhamento, com metas de fornecedores locais, formação profissional, infraestrutura, mitigação ambiental e contribuição para o desenvolvimento do território. O objetivo é impedir o enclave produtivo: produção e exportação crescem, mas renda, saneamento, qualificação e serviços locais permanecem para trás.

Conta territorial de resultados para cada polo, publicando investimento realizado, emprego formal, salário, compras locais, arrecadação, demanda adicional sobre serviços públicos e contrapartidas executadas.

Planejamento antecipado de habitação, saneamento, mobilidade, saúde, educação e segurança nos territórios sujeitos a rápida expansão econômica.

Integração dos municípios da área de influência à Fábrica de Projetos e aos escritórios regionais, preparando projetos capazes de acompanhar o ritmo do investimento privado.

6.5 Pacto de desenvolvimento do sul maranhense

Balsas e o sul do Estado formam um dos maiores polos de grãos do país, com verticalização em curso em esmagamento, refino e etanol de milho. A infraestrutura urbana e os serviços da região, entretanto, não avançaram no mesmo ritmo do crescimento econômico, produzindo o paradoxo de municípios com elevado dinamismo produtivo e déficits persistentes em saúde, educação, saneamento e infraestrutura urbana.

O Plano vinculará a expansão econômica do sul a uma estratégia territorial que combine logística de escoamento, regularização fundiária, qualificação profissional, saneamento, saúde regional e infraestrutura urbana. O objetivo será fazer a riqueza gerada pelo agronegócio ampliar também a qualidade dos serviços e as oportunidades econômicas da população da região, com proteção jurídica aos produtores e respeito aos territórios de comunidades tradicionais.

Territórios prioritários: Balsas, Tasso Fragoso, Alto Parnaíba, Sambaíba, São Raimundo das Mangabeiras, Riachão, Fortaleza dos Nogueiras e Nova Colinas.

6.6 Metas de resultado e captura local de valor

A política será acompanhada por indicadores capazes de medir se a expansão logística e industrial está efetivamente aumentando a riqueza que permanece

no Maranhão. A Unidade de Entregas e o painel de prazos de convergência acompanharão a evolução dos indicadores em articulação com as metas consolidadas da Seção 24.

Investimento privado efetivamente contratado e realizado nos polos da Rede.

Empregos formais criados, salário médio e participação de trabalhadores maranhenses nas novas cadeias.

Percentual de compras realizadas junto a fornecedores instalados no Estado e evolução do número de fornecedores locais qualificados.

Número e valor de projetos que avançam pelos gates de maturidade até implantação.

Participação de produtos beneficiados ou industrializados nas cadeias priorizadas, sempre que houver base estatística comparável.

Tempo necessário para licenciamento, infraestrutura e implantação dos investimentos, sem redução dos controles legais.

Evolução da renda, formalização e arrecadação nos territórios diretamente influenciados pelos polos.

O Maranhão já possui localização, porto, ferrovias e produção. A próxima etapa é conectar esses ativos em uma rede capaz de transformar passagem de mercadoria em produção local, produção em emprego e emprego em renda. O sucesso da Rede Maranhense de ZPEs não será medido pelo número de áreas anunciadas, mas pelo investimento efetivamente implantado, pela agregação de valor, pela formação de fornecedores e pela melhoria econômica dos territórios conectados à Rede

7. RODOVIAS, PONTES, LOGÍSTICA VICINAL E INTEGRAÇÃO À REDE MARANHENSE DE ZPES

A infraestrutura rodoviária do Maranhão precisa deixar de ser tratada apenas como política de conservação de estradas e passar a funcionar como parte de uma rede logística integrada de desenvolvimento. A Pesquisa CNT de Rodovias 2025 avaliou 4.724 quilômetros no Estado e identificou 489 pontos críticos, o maior número do país. Duas das três piores rodovias brasileiras são estaduais maranhenses: a MA-006, entre Cururupu e Pinheiro, na primeira posição nacional, e a MA-106, entre Governador Nunes Freire e Alcântara, na segunda. A má qualidade do pavimento eleva, em média, 31,2% os custos operacionais do transporte, encarecendo tanto o escoamento da produção quanto os produtos consumidos pelas famílias.

O problema assume dimensão estratégica quando relacionado ao projeto da Rede Maranhense de ZPEs e Polos Logísticos. O Maranhão dispõe de ativos de alcance nacional e internacional (Porto do Itaqui, Estrada de Ferro Carajás, Ferrovia Norte-Sul e conexões com a malha ferroviária nordestina), mas parte considerável da produção municipal encontra dificuldade para percorrer justamente o primeiro trecho da cadeia: da propriedade, do povoado, da cooperativa ou da pequena indústria até uma rodovia estruturante, ferrovia, Porto Seco, ZPE ou terminal portuário. A logística estadual será organizada, portanto, segundo uma cadeia de integração: estrada vicinal, rodovia alimentadora, polo logístico/porto seco, ferrovia/porto, ZPE e mercado nacional e internacional.

A Rede Maranhense de ZPEs funcionará como elemento ordenador dessa política. A infraestrutura rodoviária deverá conectar os territórios produtivos aos polos de São Luís/Bacabeira, Açailândia, Imperatriz e Caxias, aproveitando suas diferentes vocações e conexões logísticas. São Luís e Bacabeira articulam-se ao complexo portuário e à exportação; Açailândia, às ferrovias Carajás e Norte-Sul; Imperatriz, à Norte-Sul e à produção do sudoeste; e Caxias, à conexão com o leste maranhense e com a malha logística nordestina. Os Portos Secos e demais estruturas aduaneiras e logísticas poderão complementar essa rede onde forem técnica, econômica e juridicamente adequados.

A prioridade das obras, contudo, não ficará restrita aos corredores de exportação. A mesma infraestrutura que leva produção aos polos logísticos precisa aproximar pessoas de hospitais, escolas, comércio e serviços públicos. O critério será combinar impacto social, integração produtiva, população

atendida, redução do custo logístico e conexão com a rede estruturante estadual.

Territórios prioritários: Baixada Maranhense e litoral ocidental, especialmente no eixo Cururupu–Pinheiro–Alcântara–Guimarães–Bequimão–Governador Nunes Freire; vale do Mearim, vale do Itapecuru, pré-Amazônia e áreas alagáveis de Viana, Penalva, Matinha, Cajari e São Bento. Pontes de madeira, travessias precárias e estradas vicinais deficientes limitam simultaneamente mobilidade cotidiana, transporte escolar, acesso à saúde e escoamento da produção.

7.1 Corredores de Integração Produtiva e Logística

No primeiro ano será elaborado inventário georreferenciado de rodovias, pontes, bueiros, estradas vicinais, tráfego, produção e risco, permitindo sobrepor a situação da infraestrutura à localização das cadeias produtivas e dos equipamentos de saúde e educação. O levantamento também identificará as rotas de acesso aos polos da Rede Maranhense de ZPEs, Portos Secos, ferrovias e Porto do Itaqui.

A partir desse diagnóstico, será constituída uma Carteira Estadual de Corredores de Integração, classificando cada intervenção segundo população beneficiada, produção potencialmente mobilizada, redução estimada do custo logístico, acesso a serviços essenciais, segurança viária e capacidade de conectar o município à infraestrutura estruturante.

As MA-006 e MA-106 receberão prioridade inicial, juntamente com corredores que conectem áreas produtivas, hospitais, escolas e polos logísticos. A recuperação da MA-106 possui ainda função estratégica para a ligação do litoral ocidental e da Baixada ao eixo de Alcântara e São Luís.

7.2 Manutenção por desempenho: conservar antes de reconstruir

O Estado substituirá progressivamente a lógica descontínua de recuperação e tapa-buraco por contratos de manutenção por desempenho e lotes regionais, nos quais o pagamento dependerá do estado efetivamente verificado da rodovia.

Os contratos estabelecerão indicadores objetivos de pavimento, drenagem, sinalização, segurança e trafegabilidade. Um painel público apresentará condição da via, obras em andamento, prazo, empresa responsável, valores e nível de serviço contratado e entregue.

A política seguirá a sequência: diagnosticar, recuperar, manter, medir e publicar. o objetivo é reduzir a reincidência de obras emergenciais e proteger o patrimônio rodoviário já construído.

7.3 Programa Maranhão sem Ponte de Madeira

Será implantado programa de substituição progressiva de pontes de madeira por estruturas permanentes, preferencialmente de concreto ou soluções tecnicamente equivalentes, com projetos padronizados para diferentes dimensões e condições hidrológicas.

A prioridade considerará fluxo de pessoas e mercadorias, população isolada em períodos chuvosos, transporte escolar, acesso à saúde, produção transportada e posição da travessia dentro dos corredores de integração. Baixada Maranhense, vales do Mearim e Itapecuru, pré-Amazônia e municípios com extensas áreas alagáveis receberão atenção específica.

A padronização dos projetos permitirá reduzir prazo e custo de engenharia e formar uma carteira pronta para contratação e captação de recursos pela Fábrica de Projetos do Maranhão.

7.4 Estrada vicinal como primeiro elo da cadeia produtiva

A estrada vicinal será tratada como infraestrutura econômica e social, e não apenas como responsabilidade residual dos municípios. Será estruturada uma Patrulha Mecanizada Regionalizada, compartilhável com municípios e consórcios, associada a padrões técnicos de drenagem, compactação, revestimento e conservação.

A prioridade será dada às rotas utilizadas pela agricultura familiar, transporte escolar, acesso à saúde e ligação de pequenos produtores, cooperativas e agroindústrias aos corredores estaduais.

A integração com a Rede Maranhense de ZPEs permitirá identificar cadeias com potencial de agregação de valor e exportação. O objetivo é criar condições para beneficiar, armazenar, industrializar e agregar valor no Maranhão antes de acessar os mercados nacional e internacional.

7.5 Fábrica de Projetos e mapa logístico único

Rodovias, pontes e acessos logísticos integrarão o Banco Maranhão de Projetos. Cada intervenção será acompanhada desde o diagnóstico até estudos, projeto básico, projeto executivo, licenciamento, fonte potencial de financiamento, contratação e execução.

A carteira permitirá articular recursos estaduais e federais, operações de crédito e demais fontes juridicamente disponíveis, priorizando projetos maduros e evitando a perda de oportunidades de financiamento por ausência de engenharia pronta.

O resultado será um mapa logístico único do Maranhão, conectando produção, municípios, rodovias, ferrovias, Portos Secos, ZPEs e Porto do Itaqui. Assim, cada obra poderá ser avaliada não isoladamente, mas pela contribuição que oferece à integração territorial e à redução do custo logístico estadual.

Indicadores-chave: quilômetros de rodovias mantidos dentro do nível de serviço; redução dos pontos críticos; pontes de madeira substituídas; quilômetros de vicinais recuperados com padrão técnico; população e produção conectadas aos corredores estruturantes; tempo médio de deslocamento até polos logísticos; e redução estimada do custo de transporte.

O Maranhão possui uma infraestrutura logística de alcance internacional, mas essa vantagem perde valor quando a produção local não consegue chegar a ela com eficiência. A Rede Maranhense de ZPEs será tanto mais poderosa quanto maior for sua capacidade de conectar o pequeno produtor, a cooperativa, a indústria e os municípios do interior às ferrovias e ao Porto do Itaqui. A política rodoviária fará essa conexão: do caminho vicinal ao mercado internacional, transformando infraestrutura de transporte em infraestrutura de desenvolvimento.

8. ÁGUA E SANEAMENTO: UNIVERSALIZAR DENTRO DO PRAZO LEGAL

Este é o eixo com uma das maiores distâncias entre o Maranhão e o restante do país e, por isso, um dos maiores retornos sociais por real investido. A universalização exige simultaneamente expansão da infraestrutura e eficiência operacional. A necessidade de investimento em saneamento básico no Estado é estimada em aproximadamente R\$ 33,90 bilhões: R\$ 13,63 bilhões em drenagem urbana, R\$ 10,03 bilhões em abastecimento de água, R\$ 6,25 bilhões em esgotamento sanitário e R\$ 3,99 bilhões em resíduos sólidos. O desafio não cabe em um único orçamento nem em um único mandato; exige carteira madura de projetos, priorização territorial, combinação de fontes e execução por etapas, sem perder de vista as metas legais de universalização.

Territórios prioritários: A carência de água é generalizada, com concentração na Baixada Maranhense, no litoral ocidental e na pré-Amazônia, Pinheiro, Viana, São Bento, Cururupu, Bequimão, Governador Nunes Freire e o eixo de Codó e Timbiras. O esgotamento sanitário é crítico em toda a Ilha de São Luís e ausente na maioria dos 217 municípios do interior.

Água sem tratamento tem custo em saúde. As internações por doenças de veiculação hídrica somaram 26.443 em um único ano no Estado. Cada internação representa uma família que perde dias de trabalho, uma criança fora da escola e um leito ocupado numa rede que já é insuficiente, o custo recai duas vezes sobre a mesma população, primeiro na doença e depois na fila do hospital. Além disso, 75,1% da população maranhense vive em municípios com contratos de prestação de serviço irregulares diante do Marco Legal, o que trava o acesso a financiamento federal para saneamento.

8.1 Programa estadual de universalização da água

Reforma da operação estadual, com contrato de metas, medição de desempenho e transparência de execução aberta ao cidadão.

Sistemas simplificados de abastecimento para povoados rurais e comunidades tradicionais, com poço, reservatório e rede de distribuição operados em regime comunitário com apoio técnico permanente do Estado.

Estruturação de projetos executivos que permitam captar recursos federais e de bancos de fomento, a ausência de projeto pronto, e não a falta de recurso disponível, é o gargalo mais frequente nos municípios pequenos.

Segurança hídrica para o sertão maranhense (leste e sul do Estado): cisternas de consumo e de produção em escala, recuperação e construção de pequenas

barragens, poços profundos, dessalinização onde a água é salobra, e adutoras regionais.

Territórios prioritários: Segurança hídrica no sertão: São João dos Patos, Colinas, Presidente Dutra, Barão de Grajaú, Pastos Bons, Mirador e Passagem Franca, no eixo de transição para a caatinga na fronteira com o Piauí. Entre 2023 e 2025, o Programa Cisternas entregou apenas 1.443 unidades no Estado, número pequeno diante da população rural dispersa dos municípios afetados. A carteira de abastecimento de água parte de uma necessidade estimada de cerca de R\$ 10,03 bilhões, dos quais aproximadamente R\$ 5,50 bilhões correspondem à expansão e R\$ 4,53 bilhões à reposição e modernização. A prioridade será combinar novas redes e sistemas com recuperação de ativos, segurança hídrica, medição e redução de perdas, evitando ampliar captação onde a água já produzida se perde em escala relevante.

8.2 Programa estadual de esgotamento sanitário

Sequenciamento explícito, começando pela região metropolitana de São Luís, onde cada real investido atinge mais gente, e avançando por blocos regionais que reúnam municípios pequenos numa mesma estrutura de operação, modelo que viabiliza o que isoladamente nenhuma prefeitura sustenta.

Meta anual verificável, com estação de tratamento efetivamente operando, não apenas construída.

A necessidade estimada para esgotamento sanitário é de aproximadamente R\$ 6,25 bilhões, com cerca de R\$ 5,15 bilhões associados à expansão e R\$ 1,10 bilhão à reposição. A carteira será organizada por bacias e blocos regionais, integrando coleta, tratamento, ligações domiciliares e capacidade de operação, para impedir obras incompletas ou ativos sem utilização efetiva.

Prioridade para as bacias que abastecem áreas de captação de água e para os balneários urbanos.

8.3 Programa de redução de perdas e regularização dos prestadores

8.3.1 Saneamento por bacia e contrato de desempenho

A expansão será organizada por bacia de abastecimento e por blocos de serviço, evitando redes novas sem fonte hídrica segura, estação sem coletor, coletor sem ligação domiciliar ou obra sem operador capaz de mantê-la. O Estado adotará contratos com metas de água produzida, água faturada, continuidade, perdas, ligações ativas e esgoto efetivamente tratado.

Priorizar redução de perdas antes da expansão de captação onde houver água tratada desperdiçada em escala relevante.

Criar programa de ligação intradomiciliar para famílias vulneráveis: rede disponível sem ligação não será contabilizada como universalização social.

Integrar vigilância epidemiológica e saneamento: bairros com maior incidência de doenças de veiculação hídrica terão prioridade de intervenção.

Usar financiamento por resultados: parcela do apoio estadual aos prestadores será vinculada a indicadores verificados por regulador independente.

Setorização e macromedição das redes das dez maiores cidades, substituição programada de trechos críticos, cadastro e regularização de ligações e recuperação de hidrômetros.

Força-tarefa jurídica do Estado para regularizar os contratos municipais de prestação de serviço, condição de acesso à maior parte do financiamento federal disponível.

A gestão do abastecimento será regionalizada por indicadores comparáveis: custo por metro cúbico produzido e faturado, relação entre volume produzido e faturado, perdas físicas e comerciais, energia por metro cúbico, hidrometração, continuidade, qualidade e arrecadação. O objetivo é distinguir diferenças de escala e complexidade entre sistemas e transformar eficiência em meta operacional verificável.

O desempenho recente mostra que disciplina de custos é possível, mas a diferença entre água produzida e água faturada permanece um dos principais pontos de atenção. O próximo passo será converter controle financeiro em eficiência física e comercial, com manutenção preventiva, gestão de ativos, automação, telemetria, eficiência energética, macromedição e micromedição nos sistemas prioritários.

8.4 Resíduos sólidos e fim dos lixões

O Estado tem mais pontos de descarte irregular de lixo do que municípios, com a maioria das cidades sem aterro sanitário licenciado e sem coleta seletiva em funcionamento, em Imperatriz, a obra do aterro sanitário está paralisada desde agosto de 2025. O lixão contamina o lençol freático de onde sai a água dos poços, produz chorume que atinge rio e igarapé e sustenta o trabalho de catação em condição degradante.

Consórcios regionais de resíduos sólidos, com aterros licenciados operando por consórcio e apoio técnico e financeiro do Estado, nenhum município pequeno sustenta aterro licenciado sozinho.

Encerramento e recuperação das áreas dos lixões desativados.

Coleta seletiva com inclusão formal dos catadores em cooperativas remuneradas, e educação ambiental na rede escolar estadual.

A drenagem urbana representa o maior bloco de necessidade de investimento, cerca de R\$ 13,63 bilhões. O Estado organizará carteira territorial de macrodrenagem, microdrenagem, contenção de erosões e redução de alagamentos, articulada à urbanização, habitação e adaptação climática, priorizando áreas de risco e intervenções capazes de proteger infraestrutura já existente.

A necessidade estimada para manejo de resíduos sólidos é de aproximadamente R\$ 3,99 bilhões, abrangendo aterros, triagem, compostagem, coleta convencional e seletiva. A maior parcela será estruturada em soluções regionais e consorciadas, com escala operacional, inclusão produtiva de catadores e sustentabilidade econômico-financeira.

9. HABITAÇÃO E REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA URBANA

O Maranhão enfrenta um problema habitacional que não se resume à falta de casas. O déficit alcança parcela expressiva dos domicílios e é fortemente marcado pela inadequação da moradia: casas precárias, ausência de banheiro, piso ou cobertura adequados, insegurança da posse, falta de saneamento e ocupação de áreas sujeitas a alagamento, erosão ou outros riscos. Por isso, a política habitacional do próximo governo será organizada como política de território, combinando moradia, melhoria habitacional, urbanização, saneamento, regularização fundiária, mobilidade e prevenção de riscos.

Territórios prioritários: ** zona rural de todo o Estado, periferias urbanas das cidades médias e municípios de menor renda da Baixada Maranhense, do leste e da pré-Amazônia, além de áreas de expansão urbana sem infraestrutura adequada. O diagnóstico territorial do primeiro ano identificará, município a município, déficit, inadequação, domicílios em risco, assentamentos informais, imóveis ociosos aproveitáveis e disponibilidade de terra urbanizada.

9.1 Maranhão Casa Digna: melhorar antes de substituir

A prioridade será distinguir as famílias que precisam de uma nova unidade habitacional daquelas cuja moradia pode ser recuperada com investimento menor e resultado social mais rápido. O Estado organizará uma linha permanente de melhoria habitacional, articulada aos municípios e à Fábrica de Projetos, com soluções padronizadas, adaptáveis ao clima, ao terreno e às condições construtivas locais.

Banheiro e solução sanitária adequada, inclusive soluções individuais onde a rede coletiva não for tecnicamente indicada.

Substituição de piso inadequado, cobertura comprometida, instalações elétricas inseguras e paredes de taipa em situação de risco.

Adequação de acessibilidade para idosos e pessoas com deficiência.

Assistência técnica pública de arquitetura e engenharia para reforma, ampliação e melhoria da segurança da edificação.

Uso prioritário de mão de obra e fornecedores locais, associando a política habitacional à geração de renda no próprio território.

9.2 Produção de novas moradias onde a reforma não resolve

A construção de novas unidades será concentrada onde houver déficit por coabitação, ônus excessivo com aluguel, moradia irrecuperável, reassentamento indispensável ou risco não mitigável. A escolha do terreno deixará de ser uma decisão isolada do preço da terra: cada empreendimento deverá demonstrar acesso a água, esgotamento, drenagem, energia, transporte, escola, saúde e oportunidades de trabalho.

Prioridade para terrenos inseridos ou integráveis à malha urbana, evitando conjuntos distantes e novos custos permanentes de transporte e serviços.

Diversificação de tipologias, inclusive unidades adaptadas às condições climáticas e familiares de cada região.

Integração com programas federais, financiamento habitacional, contrapartidas municipais e outras fontes legalmente disponíveis.

Reassentamento como última alternativa em áreas de risco, com solução habitacional concluída antes da remoção definitiva das famílias.

9.3 Regularização fundiária urbana que termina no registro

A regularização fundiária não será contabilizada apenas pela abertura de processo ou entrega simbólica de documento. O resultado será o título efetivamente registrado e integrado ao cadastro municipal, com segurança jurídica para a família e para o planejamento urbano. Equipes itinerantes apoiarão os municípios na aplicação da REURB, levantamento cadastral, georreferenciamento, trabalho social, solução jurídica e articulação com cartórios.

Prioridade para núcleos urbanos consolidados de população de baixa renda e áreas em que a regularização destrave saneamento, urbanização e acesso a crédito.

Integração entre cadastro territorial, tributário, ambiental e de serviços públicos, respeitada a proteção de dados.

Acompanhamento pós-título para medir acesso a financiamento de melhoria, valorização patrimonial e redução de conflitos.

9.4 Urbanização integrada e prevenção de risco

Habitação precária e infraestrutura deficiente frequentemente aparecem no mesmo território. A política será integrada à carteira de saneamento e drenagem: não faz sentido reformar a casa e manter esgoto a céu aberto, alagamento recorrente ou erosão na porta. Intervenções em assentamentos

consolidados combinarão, conforme o diagnóstico, drenagem, pavimentação, abastecimento, esgotamento, iluminação, acessibilidade, contenção e equipamentos públicos.

Mapeamento georreferenciado de áreas de risco e priorização por gravidade, população exposta e recorrência de eventos.

Obras de redução de risco sempre que tecnicamente viáveis, preservando vínculos comunitários e acesso ao trabalho.

Integração da habitação à política de macrodrenagem, microdrenagem e adaptação climática prevista na Seção 8.

9.5 Fábrica de Projetos: carteira habitacional pronta para captar

A principal mudança de método será transformar a demanda habitacional em carteira permanente de projetos maduros. A Fábrica de Projetos do Maranhão apoiará Estado e municípios desde o diagnóstico até a contratação, utilizando dados territoriais, objetos padronizados e uma esteira de maturidade. Cada iniciativa poderá avançar de demanda cadastrada a estudo preliminar, projeto básico, projeto executivo, licenciamento, captação, contratação e execução, permitindo saber exatamente o que falta para cada solução sair do papel.

Biblioteca de projetos e soluções para melhoria habitacional, unidades novas, urbanização, drenagem, contenção e regularização fundiária, com módulos adaptáveis às diferenças locais.

Banco Maranhão de Projetos classificando a carteira habitacional por território, impacto, custo, maturidade, população beneficiária e fonte potencial de financiamento.

Central de Oportunidades conectando projetos maduros a programas federais, orçamento público, bancos de desenvolvimento, fundos, operações de crédito e demais instrumentos legalmente cabíveis, sem tratar fonte potencial como recurso garantido.

Apoio especial aos municípios de menor capacidade técnica, inclusive por consórcios, núcleos regionais, universidades e equipes compartilhadas.

9.6 Critério de prioridade: vulnerabilidade, risco e capacidade de transformar

A seleção não será feita por proximidade política nem apenas por ordem de chegada. A carteira habitacional utilizará critérios públicos: precariedade da moradia, renda, presença de crianças, idosos e pessoas com deficiência, risco ambiental, déficit de saneamento, segurança da posse, custo por família

beneficiada, maturidade do projeto e capacidade de integrar outras políticas públicas. Municípios com menor estrutura técnica terão apoio diferenciado para que a falta de equipe não se transforme em punição.

9.7 Indicadores e compromissos de execução

O programa será acompanhado por resultado habitacional efetivo, e não apenas por contratos assinados. Em 2027, o Estado consolidará a linha de base municipal e publicará metas territoriais para o mandato. O painel de entregas distinguirá projeto, contratação, obra, unidade concluída, família atendida e título registrado.

Famílias atendidas com melhoria habitacional concluída.

Novas unidades entregues e efetivamente ocupadas.

Títulos de regularização registrados, e não apenas processos iniciados.

Famílias retiradas de risco não mitigável ou protegidas por intervenção de redução de risco.

Custo médio por família atendida, por modalidade e região.

Tempo médio entre cadastramento da demanda, projeto, contratação e entrega.

Percentual de intervenções habitacionais entregues com solução adequada de água, esgotamento, drenagem e energia.

A lógica é simples: casa digna não é apenas parede e telhado. É moradia segura, regularizada, conectada à infraestrutura e localizada onde a família possa viver, trabalhar e acessar serviços. O governo buscará ampliar o número de famílias atendidas combinando construção nova, melhoria habitacional, urbanização e regularização, escolhendo em cada território a solução de maior impacto social por real investido.

10. SEGURANÇA JURÍDICA NO CAMPO: TERRA, CONFLITOS E TRABALHO ESCRAVO

Apesar do volume de títulos anunciados nos últimos anos, o estoque de processos, o tempo de tramitação e a fragmentação cadastral seguem limitando o efeito econômico da titulação. Ao mesmo tempo, o Maranhão liderou o ranking nacional de conflitos por terra em 2025, com 190 registros, à frente de Pará, Rondônia e Bahia, os conflitos por terra correspondem a quase 91% do total de ocorrências no Estado e impactaram 14.285 famílias, com os posseiros (88 casos), os quilombolas (62) e os indígenas (23) como principais categorias atingidas.

Territórios prioritários: Pré-amazônia, no eixo de Bom Jardim, Centro Novo do Maranhão, Maranhãozinho, Zé Doca e Governador Nunes Freire; região de Barra do Corda e Grajaú, com as terras indígenas Guajajara e Canela; áreas quilombolas do vale do Itapecuru, de Codó e de Alcântara.

10.1 Regularização fundiária em escala

Integração entre ITERMA, cartórios, municípios, CAR e bases geoespaciais, com processo iniciado obrigatoriamente pelo sistema estadual de cadastro e regularização fundiária.

2027 como ano de medição: publicar estoque, tempo médio de tramitação e sobreposições cadastrais por região, a partir daí, a meta passa a ser reduzir o estoque em velocidade superior à entrada de novos processos.

Mutirões territoriais com prioridade definida por conflito, agricultura familiar e potencial produtivo.

Rastreabilidade do processo e transparência do tempo de tramitação, com acompanhamento pós-título para medir crédito, investimento e valorização produtiva.

Os programas em curso confirmam a insuficiência do ritmo praticado: entre julho de 2025 e julho de 2026, o Núcleo de Governança Fundiária do TJMA entregou cerca de 1,4 mil títulos em ações de regularização fundiária urbana, e o programa estadual apoiado pelo Fundo Amazônia (R\$ 52,9 milhões, via BNDES) prevê regularizar 13.250 imóveis de agricultura familiar e 20 territórios quilombolas em 85 municípios da Amazônia Legal maranhense. São números na casa dos milhares diante do estoque de imóveis não titulados no estado. Mantido esse ritmo, mais uma geração de maranhenses viverá e morrerá sem a escritura da própria terra. A tarefa é acelerar a escala, e não multiplicar o número de programas.

10.2 Segurança no campo

Ouvidoria Agrária estadual com capacidade real de mediação e protocolo de resposta, presente em campo e não apenas em gabinete.

Patrulha Rural Georreferenciada, orientada por inteligência e por mapa de risco, com delegacia especializada em crimes agrários (DEAGRO) e indicadores públicos de tempo de resposta e recuperação patrimonial.

Proteção do pequeno produtor, das comunidades tradicionais e dos proprietários regulares sob as mesmas regras de legalidade, sem confundir proteção da propriedade com privilégio de qualquer grupo.

10.3 Enfrentamento ao trabalho escravo

O Maranhão foi o quinto estado do país em número de trabalhadores resgatados de condição análoga à escravidão em 2025, com 135 pessoas; na série histórica, a cana-de-açúcar é a atividade com o maior número de maranhenses resgatados no Brasil, revelando um padrão de aliciamento de trabalhadores do Estado para lavouras de outras unidades da federação.

Identificação dos municípios de origem do aliciamento e concentração de programas de renda, qualificação e crédito produtivo justamente neles, quem tem alternativa não embarca.

Articulação permanente com as auditorias do trabalho, acolhimento e reinserção produtiva do trabalhador resgatado.

Restrição de acesso a incentivo fiscal e a compra pública estadual para empregadores que constem em lista de trabalho escravo.

11. MEIO AMBIENTE, CLIMA, RECURSOS NATURAIS E RESÍDUOS SÓLIDOS

O desenvolvimento econômico proposto por este Plano (especialmente a Rede Maranhense de ZPEs, os polos logísticos, a expansão industrial e a integração dos corredores produtivos) exige uma política ambiental capaz de transformar patrimônio natural em vantagem competitiva duradoura. Crescer mais não pode significar degradar mais. Ao contrário: segurança ambiental, disponibilidade hídrica, energia limpa, rastreabilidade e gestão adequada de resíduos serão condições para atrair investimentos, ampliar exportações e assegurar qualidade de vida.

Em 2025, o Maranhão registrou a maior área sob alerta de desmatamento do Cerrado do país, com 1.190 km², à frente de Tocantins (1.133 km²) e Piauí (1.005 km²). A redução absoluta registrada no período, superior a 50 mil hectares, não retira o estado da liderança nacional dos alertas de desmatamento do Cerrado. A pressão sobre o Cerrado no MATOPIBA compromete nascentes, matas ciliares e bacias hidrográficas e produz efeitos que ultrapassam a área diretamente desmatada, alcançando o assoreamento dos rios, a pesca, a agricultura familiar e atividades extrativistas, como a cadeia do babaçu.

A política ambiental será organizada segundo uma cadeia de desenvolvimento sustentável: regularizar, preservar, produzir melhor, agregar valor, industrializar e exportar com rastreabilidade. a Rede Maranhense de ZPEs entra no final dessa cadeia como instrumento para agregar valor à produção sustentável do Estado e ampliar sua inserção em mercados que crescentemente exigem comprovação de origem, regularidade ambiental e menor intensidade de carbono.

Territórios prioritários: Sul e leste do Maranhão, especialmente na fronteira agrícola do MATOPIBA, e pré-Amazônia, com atenção ao eixo de Bom Jardim, Centro Novo do Maranhão e Maranhãozinho. Nas bacias hidrográficas, a prioridade considerará áreas de nascentes, matas ciliares degradadas, assoreamento e territórios em que a perda de cobertura vegetal comprometa abastecimento, produção agrícola, pesca e atividades tradicionais.

11.1 Produzir mais na área já aberta

A política ambiental não será construída contra quem produz dentro da lei. O objetivo será criar condições para que o Maranhão aumente produção e produtividade sem depender da abertura contínua de novas áreas.

O Estado ampliará a regularização ambiental das propriedades e a assistência técnica para recuperação de áreas degradadas, manejo adequado do solo, integração de sistemas produtivos e adoção de tecnologias capazes de elevar a produtividade nas áreas já antropizadas.

O monitoramento por imagens de satélite permitirá identificar rapidamente novos focos de supressão e direcionar a fiscalização para o desmatamento ilegal. A atuação combinará tecnologia, fiscalização de campo e responsabilização efetiva, diferenciando irregularidade de atividade produtiva legalmente licenciada.

A regularidade ambiental passará também a ser tratada como ativo econômico. Produtores regulares estarão em melhores condições para acessar crédito, integrar cadeias industriais, fornecer para empreendimentos instalados nas ZPEs e atender mercados nacionais e internacionais sujeitos a requisitos de rastreabilidade.

11.2 Água, nascentes e mata ciliar como infraestrutura produtiva

Nascentes, rios e matas ciliares serão tratados como infraestrutura natural do desenvolvimento. Sem segurança hídrica não há abastecimento humano sustentável, agricultura competitiva nem expansão industrial responsável.

Será implantado programa estadual de recuperação de nascentes e matas ciliares, priorizando áreas críticas das principais bacias hidrográficas e combinando recuperação ambiental, assistência técnica e mecanismos de pagamento por serviços ambientais, quando juridicamente e financeiramente aplicáveis.

O programa será articulado às políticas de saneamento, drenagem, agricultura, pesca e infraestrutura. A recuperação de uma nascente ou mata ciliar não será avaliada apenas por hectares restaurados, mas também por sua contribuição para disponibilidade e qualidade da água, redução do assoreamento e proteção das atividades econômicas a jusante.

11.3 Rede de ZPEs e indústria de baixo impacto ambiental

A Rede Maranhense de ZPEs deverá ser instrumento de industrialização ambientalmente qualificada, e não apenas de ocupação territorial. Os polos de São Luís/Bacabeira, Açailândia, Imperatriz e Caxias poderão incorporar critérios ambientais desde o planejamento da infraestrutura e da atração de investimentos.

Projetos industriais serão estimulados a compartilhar infraestrutura, aproveitar subprodutos, reduzir consumo de água e energia e estruturar cadeias de

reaproveitamento de materiais. Resíduo de uma atividade poderá tornar-se insumo de outra quando houver viabilidade técnica, econômica, sanitária e ambiental.

A Fábrica de Projetos apoiará a preparação antecipada dos estudos ambientais e da infraestrutura necessária aos polos. O objetivo será reduzir a incerteza para o investimento sem reduzir a qualidade do licenciamento: projeto melhor preparado significa análise mais eficiente, maior segurança jurídica e menor risco de conflito posterior. A agenda de atração de investimentos buscará aproveitar vantagens do Maranhão em logística, disponibilidade de fontes renováveis e possibilidade de desenvolvimento de cadeias industriais de menor intensidade de carbono.

11.4 Resíduos sólidos como cadeia econômica

A política de resíduos será integrada à estratégia de desenvolvimento regional. Consórcios municipais e soluções regionalizadas serão estimulados onde a escala tornar inviável uma estrutura isolada em cada município.

A prioridade será eliminar destinações inadequadas, ampliar coleta seletiva, apoiar cooperativas e associações de catadores e desenvolver cadeias de reciclagem e economia circular capazes de transformar material descartado em insumo produtivo.

Os polos logísticos e industriais poderão funcionar como âncoras de demanda para materiais recuperados e soluções de economia circular. A Fábrica de Projetos apoiará municípios e consórcios na preparação de projetos de triagem, tratamento, destinação final e aproveitamento econômico dos resíduos.

A cadeia será: coleta, triagem, recuperação, transformação e reinserção produtiva, procurando manter no Maranhão parte crescente do valor econômico atualmente perdido com o descarte.

11.5 Proteção contra contaminação por agrotóxicos

O Maranhão também ocupa o primeiro lugar nacional em ocorrências de contaminação por agrotóxicos registradas pela Comissão Pastoral da Terra em 2025, com 91 casos, alcançando, entre os registros mencionados, 66 posseiros, 18 indígenas e 16 quilombolas. A expansão produtiva precisa ser compatível com a proteção das comunidades, dos trabalhadores e dos recursos hídricos. O Estado fortalecerá, no âmbito de suas competências, regras e fiscalização relacionadas à pulverização próxima a comunidades, escolas, cursos d'água e

áreas de uso tradicional, além de estabelecer canal acessível para denúncias e resposta integrada entre os órgãos responsáveis.

A vigilância em saúde será fortalecida para registro e acompanhamento dos casos de intoxicação e identificação de territórios com recorrência. Regra clara e fiscalização previsível protegem simultaneamente quem mora, quem trabalha e quem produz dentro da legislação.

11.6 Clima, rastreabilidade e competitividade internacional

A política climática será conectada à estratégia econômica do Estado. Para uma rede de ZPEs orientada à exportação, atributos ambientais podem se converter em vantagem competitiva: energia renovável, origem rastreável, produção regular e redução de emissões aumentam a capacidade de inserção em cadeias internacionais mais exigentes.

O Maranhão buscará desenvolver sistemas de informação capazes de acompanhar origem, regularidade e indicadores ambientais das cadeias produtivas, observadas as competências legais de cada órgão. O objetivo não será criar burocracia adicional, mas permitir que o produtor e a indústria maranhenses comprovem atributos que agreguem valor ao produto. A lógica será transformar uma obrigação ambiental em oportunidade econômica: preservação, regularidade, rastreabilidade, agregação de valor e acesso a mercados.

11.7 Gestão por resultados ambientais

O desempenho não será medido apenas por número de operações de fiscalização ou licenças emitidas. O painel ambiental acompanhará, entre outros indicadores, área sob alerta de desmatamento; área recuperada; nascentes e matas ciliares restauradas; propriedades apoiadas na regularização ambiental; qualidade e disponibilidade hídrica em áreas prioritárias; destinação adequada de resíduos; material recuperado e reciclado; ocorrências de contaminação por agrotóxicos; e projetos industriais estruturados com critérios de eficiência ambiental. A Fábrica de Projetos organizará uma carteira de recuperação ambiental, resíduos, economia circular, segurança hídrica e infraestrutura verde, permitindo conectar projetos maduros a recursos estaduais, federais, fundos ambientais, financiamento climático e outras fontes legalmente disponíveis.

A Rede Maranhense de ZPEs precisa conectar duas vantagens que o Maranhão já possui, posição logística e patrimônio ambiental. Não basta levar a produção pelas ferrovias até o Porto do Itaqui; é preciso aumentar o valor

que permanece no Estado antes que ela seja exportada. Produzir com regularidade, preservar água e floresta, industrializar com eficiência, reaproveitar resíduos e comprovar a sustentabilidade da origem transforma proteção ambiental em produtividade, segurança jurídica e competitividade. A política ambiental deixa, assim, de funcionar apenas como controle da atividade econômica e passa a integrar a própria estratégia de desenvolvimento do Maranhão.

12. ENERGIA, DISTRIBUIÇÃO E INFRAESTRUTURA PARA A EXPANSÃO PRODUTIVA

A energia precisa ser tratada como infraestrutura antecipadora do desenvolvimento, e não como gargalo identificado somente depois da decisão de investir. A Aneel aprovou revisão tarifária com alta média de 17,90% para a distribuidora estadual, em vigor desde agosto de 2025, impacto expressivo em um Estado de baixa renda e que também afeta diretamente o custo da produção, do comércio e dos serviços públicos.

Ao mesmo tempo, o Maranhão reúne condições para ampliar geração renovável e receber novos investimentos industriais. O desafio está em fazer a rede de distribuição crescer junto com a demanda. Novas indústrias, ZPEs, Portos Secos, agroindústrias, sistemas de irrigação, centros de armazenamento e expansão urbana exigirão alimentadores, subestações, redes de média e baixa tensão e qualidade de fornecimento. Se essa infraestrutura for planejada somente depois do empreendimento, energia deixa de ser vantagem competitiva e passa a ser fator de atraso.

A política energética será, portanto, integrada à Rede Maranhense de ZPEs e Polos Logísticos, segundo uma cadeia de planejamento: projeto produtivo, demanda energética, rede de distribuição/transmissão, subestação, conexão e produção. A expansão econômica e a expansão da rede deverão ser planejadas de forma coordenada, respeitadas as competências regulatórias e empresariais de cada agente.

Territórios prioritários: A oscilação e a insuficiência do fornecimento pesam especialmente sobre a zona rural, comunidades mais distantes e periferias de expansão urbana, com problemas identificados na pré-Amazônia, na Baixada e no centro do Estado. Para a estratégia de desenvolvimento, haverá ainda um segundo mapa de prioridades: os territórios em que a capacidade atual da rede possa limitar novos investimentos produtivos.

12.1 Plano Estadual de Expansão da Rede de Distribuição

O Estado estruturará um mapa prospectivo da demanda elétrica, sobrepondo a rede existente às áreas de expansão urbana, produção agropecuária, agroindústria, mineração, projetos de energia renovável, polos logísticos e investimentos previstos.

Esse planejamento terá atenção especial aos polos da Rede Maranhense de ZPEs (São Luís/Bacabeira, Açailândia, Imperatriz e Caxias) e às suas áreas de

influência. Não será suficiente saber onde existe energia hoje; será necessário estimar onde e quanto será necessário fornecer nos próximos anos.

A carteira estadual identificará demanda projetada, capacidade disponível, necessidade de reforço dos alimentadores, novas subestações, obras de conexão e respectivos prazos. Essas informações serão utilizadas na interlocução do Estado com distribuidora, transmissoras, Aneel e demais instituições responsáveis.

A Fábrica de Projetos incorporará a variável energética desde os estudos iniciais. Nenhum grande projeto estruturante deverá chegar à fase de atração do investidor sem uma avaliação preliminar da disponibilidade e do caminho necessário para sua conexão elétrica.

12.2 Energia acompanhando a expansão da Rede Maranhense de ZPEs

A Rede Maranhense de ZPEs será utilizada como instrumento para organizar territorialmente a expansão da demanda. Cada polo deverá possuir um Plano de Infraestrutura Energética, integrado à sua carteira de investimentos.

Em São Luís/Bacabeira, o planejamento deverá considerar a expansão industrial associada ao complexo portuário. Em Açailândia, a demanda deverá ser coordenada com o corredor industrial e ferroviário. Em Imperatriz, a rede precisará acompanhar o crescimento produtivo do sudoeste e sua conexão à Norte-Sul. Em Caxias, a expansão deverá apoiar o desenvolvimento industrial e logístico do leste maranhense.

O planejamento não terminará dentro das ZPEs. A distribuição deverá alcançar os territórios fornecedores, permitindo que pequenas e médias indústrias, cooperativas, agroindústrias e centros de beneficiamento se instalem ao longo dos corredores que alimentam os polos.

A lógica será semelhante à infraestrutura rodoviária: a ZPE é o polo; a rede de distribuição é um dos instrumentos que permite irradiar seus efeitos para o território.

12.3 Qualidade do fornecimento: energia disponível precisa ser energia confiável

Expansão da rede sem qualidade não resolve o problema. Oscilações, interrupções e demora no restabelecimento afetam famílias, comércio, produção rural, sistemas de abastecimento de água, refrigeração de alimentos e equipamentos industriais.

O Estado atuará, dentro de suas competências, de forma permanente nos processos regulatórios e na defesa do consumidor, acompanhando indicadores de continuidade e qualidade, especialmente DEC e FEC, com leitura territorializada por município e região.

Será estruturado painel público que permita identificar áreas de maior recorrência de interrupções e acompanhar a evolução dos indicadores. A informação ajudará a orientar a interlocução regulatória e também o planejamento de localização dos investimentos.

12.4 Geração distribuída: reduzir custo onde o próprio Estado consome

O Estado ampliará progressivamente a utilização de energia solar e outras soluções economicamente justificáveis em prédios públicos, escolas, hospitais, unidades de saúde e sistemas de abastecimento de água.

A prioridade será definida pelo retorno econômico: unidades com maior consumo e melhor relação entre investimento e economia receberão precedência. A redução da conta de energia libera recursos públicos para outras finalidades e reduz a exposição das despesas estaduais à elevação tarifária.

Os sistemas de abastecimento de água merecerão atenção especial. Energia representa parcela relevante do custo operacional do saneamento; eficiência energética, geração distribuída e modernização de bombas podem contribuir simultaneamente para as metas das Seções 8 e 12.

12.5 Energia produtiva no campo

A expansão da distribuição será articulada à política de aumento da renda rural. Onde a extensão convencional da rede for economicamente adequada, será priorizada a conexão dos corredores produtivos. Onde não for, soluções descentralizadas poderão atender necessidades específicas.

O programa apoiará aplicações como bombeamento solar de água, irrigação eficiente, refrigeração de leite e pescado, pequenas câmaras frias e beneficiamento da produção, associando energia à geração de renda.

A prioridade não será distribuir equipamento isoladamente, mas financiar soluções ligadas a projetos produtivos sustentáveis. O indicador relevante será o aumento da produção, redução de perdas e renda adicional gerada pela energia disponibilizada.

12.6 Renováveis: gerar energia e capturar valor no Maranhão

Grandes projetos eólicos, solares e de outras fontes renováveis somente produzirão todo o seu potencial de desenvolvimento se parte maior da renda, dos empregos e da cadeia de fornecedores permanecer no Maranhão.

A política de atração de investimentos buscará, dentro dos limites jurídicos aplicáveis, associar incentivos estaduais à qualificação e contratação de trabalhadores maranhenses, desenvolvimento de fornecedores locais e instalação de atividades de manutenção, serviços e componentes no Estado.

A formação profissional será antecipada à implantação dos projetos. IEMA, universidades e instituições parceiras poderão estruturar cursos técnicos nos territórios de expansão energética, evitando que a oportunidade de emprego surja antes da mão de obra local qualificada.

A Rede Maranhense de ZPEs amplia essa oportunidade: componentes, equipamentos, serviços especializados e atividades industriais relacionadas às renováveis poderão integrar a estratégia de atração de investimentos dos polos.

12.7 Energia e conectividade: duas redes que precisam chegar juntas

A expansão energética será planejada conjuntamente com o Maranhão Conectado, da Seção 21. A implantação e modernização de linhas, subestações e demais infraestruturas poderá ser considerada no planejamento de expansão da conectividade, aproveitando sinergias técnicas e territoriais quando viáveis.

O Campo Conectado deixa, assim, de funcionar como política isolada. Os corredores produtivos e comunidades rurais integrarão o mapa do Maranhão Conectado, que organizará a demanda pública de telecomunicações e identificará os vazios de cobertura.

A lógica territorial será integrada: energia, conectividade, estrada e logística formam, juntas, capacidade produtiva.

12.8 Carteira energética e gestão por resultados

O Estado manterá Carteira Energética Estadual com projetos de geração e grandes demandas consumidoras, potência prevista, estágio, localização, data provável de conexão, licenciamento, infraestrutura necessária e gargalos identificados.

O planejamento trabalhará com dois mapas complementares: oferta futura de energia e demanda futura de energia. A sobreposição permitirá antecipar os

pontos em que a rede precisará ser reforçada antes que a deficiência se transforme em obstáculo ao investimento.

Os indicadores incluirão qualidade e continuidade do fornecimento; evolução territorial de DEC e FEC; capacidade adicional de distribuição nos corredores prioritários; novas subestações e reforços de rede; potência instalada em geração distribuída nos equipamentos públicos; economia de energia obtida pelo Estado; unidades produtivas rurais atendidas; e percentual dos grandes projetos estruturantes com solução de conexão energética definida antes da implantação.

O Maranhão não deve esperar uma indústria anunciar investimento para descobrir que falta subestação, distribuição ou capacidade de conexão. A Rede Maranhense de ZPEs permite inverter essa lógica: planejar simultaneamente onde estarão a produção, a logística, a demanda e a infraestrutura energética. A expansão da rede deixa de seguir passivamente o crescimento e passa a ajudar a induzi-lo. Energia confiável chegando antes do investimento reduz risco, acelera implantação, interioriza a indústria e transforma a vantagem energética do Maranhão em desenvolvimento distribuído pelo território.

13. TURISMO, PATRIMÔNIO, ECONOMIA CRIATIVA E INTEGRAÇÃO À REDE MARANHENSE DE ZPES

O Maranhão reúne ativos turísticos, ambientais, históricos e culturais de projeção internacional que ainda geram menos renda, emprego e desenvolvimento territorial do que seu potencial permite. O desafio não é apenas ampliar o número de visitantes, mas construir uma cadeia econômica capaz de aumentar sua permanência e seu gasto, distribuir o fluxo entre diferentes regiões, profissionalizar os serviços e fazer uma parcela maior da renda permanecer no Estado.

O Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses foi declarado Patrimônio Mundial Natural pela Unesco em julho de 2024, ampliando significativamente sua visibilidade internacional. O reconhecimento, entretanto, aumenta simultaneamente a oportunidade econômica e a responsabilidade de preservação. A infraestrutura de acesso, saneamento e serviços ainda não acompanhou essa nova escala de exposição, enquanto estradas precárias nos povoados, deficiência de saneamento e pressão imobiliária podem comprometer o próprio patrimônio que sustenta a atividade. A União Internacional para a Conservação da Natureza aponta o turismo entre as principais ameaças ao sítio, especialmente pela conversão do uso do solo e pelo tráfego motorizado. A resposta, portanto, é ordenar o crescimento, e não simplesmente promovê-lo.

O Centro Histórico de São Luís, também reconhecido pela Unesco, acrescenta uma segunda dimensão a essa estratégia. Seu patrimônio arquitetônico convive com imóveis ociosos ou subutilizados e elevados custos de recuperação e conservação. A proposta será transformar parte desse patrimônio em espaço vivo de moradia, cultura, turismo, economia criativa e prestação de serviços, articulando sua recuperação à ZPE de São Luís e ao regime de áreas descontínuas previsto em seu projeto, sempre observadas as exigências legais, urbanísticas e de proteção patrimonial.

A política será organizada em duas cadeias complementares: acesso, saneamento, conservação, qualificação, experiência, permanência e renda local.

E

A ordem de trabalho será: patrimônio, restauro, uso econômico compatível, conservação permanente, emprego e revitalização urbana.

A integração com a Rede Maranhense de ZPEs acrescentará uma dimensão econômica e territorial a essas cadeias. São Luís poderá combinar porto, ZPE, patrimônio, turismo, serviços, tecnologia e economia criativa; Caxias, Imperatriz e Açailândia funcionarão como polos de circulação e distribuição regional, conectando produtos culturais, artesanato, gastronomia e serviços maranhenses a mercados mais amplos.

Territórios prioritários: Barreirinhas, Santo Amaro do Maranhão, Primeira Cruz, Paulino Neves, Tutóia e Araisos, além do corredor de acesso desde São Luís. Na capital, o desafio concentra-se na recuperação e ocupação econômica sustentável do Centro Histórico. A política alcançará ainda Alcântara e outros destinos com patrimônio cultural, ambiental ou histórico capazes de integrar circuitos regionais.

13.1 Rota Internacional São Luís–Alcântara–Lençóis–Delta

Será estruturado um Plano Integrado da Rota São Luís–Alcântara–Lençóis–Delta, conectando patrimônio histórico, cultura, natureza, gastronomia e experiências locais em um roteiro de alcance nacional e internacional.

No eixo dos Lençóis e do Delta, a carteira territorial abrangerá Barreirinhas, Santo Amaro, Primeira Cruz, Paulino Neves, Tutóia e Araisos, articulando acessos rodoviários, saneamento, conectividade, sinalização, segurança, equipamentos de apoio e qualificação urbana.

O objetivo será substituir a lógica de destinos isolados por uma experiência integrada que estimule o visitante a entrar por São Luís, conhecer seu patrimônio e cultura, acessar Alcântara, percorrer os Lençóis e chegar ao Delta, aumentando permanência e gasto no Maranhão.

A melhoria dos acessos não significará permitir circulação indiscriminada em áreas ambientalmente sensíveis. Capacidade de suporte, regras de circulação, modalidades adequadas de transporte e ordenamento da visitação integrarão o planejamento.

13.2 Saneamento e infraestrutura como condições do desenvolvimento turístico

Nos principais destinos, saneamento será tratado simultaneamente como política ambiental, de saúde e de competitividade turística. A expansão de pousadas, hotéis, restaurantes e outros serviços sem tratamento adequado de água, esgoto e resíduos transfere para o ambiente o custo do crescimento econômico.

As cidades da rota terão prioridade na carteira de saneamento da Seção 8, com soluções dimensionadas também para a sazonalidade turística. O planejamento considerará população residente, picos de visitantes e crescimento esperado da atividade.

Rodovias e acessos turísticos serão articulados à política da Seção 7, enquanto energia e conectividade serão integradas às Seções 12 e 21. A lógica é fazer a infraestrutura chegar antes que o crescimento desordenado transforme oportunidade em gargalo.

13.3 Turismo de maior valor e mais renda para quem vive no território

A política não será medida apenas pelo número de turistas. Os indicadores considerarão permanência média, gasto por visitante, ocupação dos meios de hospedagem, formalização, emprego, renda e participação dos negócios locais na cadeia turística.

Será fortalecida a formação profissional em hospedagem, gastronomia, condução de visitantes, idiomas, gestão, marketing digital e empreendedorismo, com educação profissional instalada ou ofertada permanentemente nos principais territórios turísticos.

Guias, pousadas, restaurantes, transportadores, artesãos, trabalhadores culturais e pequenos empreendedores receberão apoio à qualificação, formalização, acesso a crédito e comercialização.

O objetivo será fazer o turismo crescer para dentro do território: mais compras locais, mais fornecedores locais, maior qualificação profissional e maior parcela do gasto turístico apropriada pela economia maranhense.

13.4 Ordenamento territorial dos Lençóis: crescer sem destruir o ativo

A valorização internacional dos Lençóis tende a aumentar investimentos e pressão sobre a terra. Sem planejamento, expansão imobiliária desordenada, circulação excessiva e ocupações inadequadas podem comprometer o patrimônio natural e afastar as próprias comunidades dos benefícios econômicos.

O Estado apoiará os municípios no ordenamento territorial, na atualização de seus instrumentos urbanísticos e na organização do uso turístico, em articulação com as instituições federais responsáveis pela área protegida e com as comunidades.

A política buscará compatibilizar investimento privado, conservação, segurança jurídica e participação da população local na renda. O princípio será

claro: a valorização econômica do patrimônio deve financiar sua preservação e beneficiar também quem vive no território.

13.5 Centro Histórico de São Luís: patrimônio vivo e infraestrutura de serviços

O Centro Histórico de São Luís será incorporado à estratégia econômica do Estado como patrimônio vivo. A recuperação de fachadas ou imóveis sem uso posterior sustentável produz resultados temporários. O novo modelo buscará associar restauração, ocupação econômica compatível e obrigação permanente de conservação.

Imóveis poderão abrigar, conforme sua natureza, proteção e viabilidade, moradia, hospedagem, gastronomia, comércio, ateliês, espaços culturais, empresas criativas e estruturas de prestação de serviços.

Uma vertente específica será destinada a serviços de maior valor agregado relacionados ao ecossistema empresarial e internacional da ZPE de São Luís: tecnologia da informação, engenharia, arquitetura, design, gestão empresarial, contabilidade, serviços jurídicos, comércio exterior, apoio logístico, pesquisa, inovação e outras atividades compatíveis.

Essa integração aproveitará a configuração territorial prevista para a ZPE de São Luís, inclusive seu raio de descontinuidade, para avaliar juridicamente a inserção de atividades e imóveis do Centro Histórico no ecossistema da ZPE, quando compatíveis com seu regime jurídico e com as normas de preservação patrimonial.

O objetivo é construir uma relação funcional: a ZPE industrial e logística concentra produção, beneficiamento e operações empresariais; o Centro Histórico reúne serviços, tecnologia, inovação, design, gestão e economia criativa; o Porto do Itaqui garante a conexão física com os mercados internacionais; e São Luís oferece a conexão urbana, cultural, turística e empresarial.

Dessa forma, a ZPE deixa de produzir efeitos apenas dentro do espaço industrial e passa a contribuir para a revitalização econômica do núcleo histórico da capital.

13.6 Restaurar para usar, usar para conservar

A ocupação econômica dos imóveis históricos será associada a um modelo de restauração vinculada ao uso. Empresas interessadas em utilizar imóveis públicos ou inseridos em programas de revitalização poderão assumir,

mediante instrumento jurídico adequado, compromissos de recuperação, adaptação e conservação.

A lógica será: imóvel ocioso ou subutilizado, projeto de restauro, empresa/atividade, recuperação, uso econômico e manutenção permanente.

Os instrumentos deverão estabelecer responsabilidades claras, cronograma, padrão técnico aprovado pelos órgãos competentes, obrigação de manutenção e mecanismos de acompanhamento. O uso empresarial jamais afastará as regras de preservação; ao contrário, a preservação será condição para o uso econômico continuado.

O modelo permite mobilizar capital privado para complementar o investimento público na conservação do patrimônio. A empresa passa a ocupar um espaço singular e, em contrapartida, participa de sua recuperação e manutenção.

Imóveis restaurados e ocupados também aumentam circulação cotidiana de trabalhadores, moradores e consumidores, fortalecendo restaurantes, comércio, cultura, segurança urbana, hospedagem e serviços. A revitalização deixa de depender exclusivamente do visitante eventual e passa a contar com economia permanente durante todo o ano.

13.7 Alcântara: patrimônio, comunidades, ciência e turismo

Alcântara será integrada ao circuito a partir de suas características próprias: patrimônio arquitetônico, história, comunidades tradicionais, paisagem, gastronomia e presença das atividades aeroespaciais.

A estratégia turística deverá preservar os direitos e a participação das comunidades locais e permitir que ciência, tecnologia, história e cultura componham experiências complementares.

A proximidade com São Luís cria condições para estruturar um corredor de elevada singularidade:

A rota integrará Centro Histórico de São Luís, ZPE/Porto do Itaqui, Alcântara, Lençóis Maranhenses e Delta do Parnaíba.

Isso amplia o número de experiências oferecidas sem exigir que cada destino, isoladamente, retenha o visitante por longos períodos.

13.8 Cultura maranhense como economia durante os doze meses

Bumba meu boi, tambor de crioula, reggae, cultura afro-brasileira, festas religiosas, artesanato, gastronomia e demais manifestações formam um patrimônio cultural e um ativo econômico ainda subutilizado.

A forte concentração das atividades em determinados períodos do ano limita renda e profissionalização. O Estado estimulará um calendário cultural anual e regionalizado, conectado aos circuitos turísticos e aos diferentes territórios.

Grupos e fazedores de cultura receberão apoio à formalização, gestão, prestação de contas, propriedade intelectual, marketing, comercialização e acesso a editais, preservando autonomia e identidade cultural.

O Centro Histórico terá papel especial nessa estratégia, oferecendo programação permanente e espaços para apresentação, produção e comercialização, de modo que a cultura seja simultaneamente patrimônio preservado e atividade econômica sustentável.

13.9 Economia criativa conectada à Rede Maranhense de ZPEs

A integração com a Rede Maranhense de ZPEs não ficará limitada à grande indústria. Artesanato, moda, design, produtos culturais, alimentos processados, cosméticos e produtos derivados da biodiversidade e das cadeias tradicionais poderão ser conectados a qualificação, design, embalagem, certificação, comércio eletrônico, distribuição e mercados externos, observados os requisitos sanitários, ambientais e comerciais aplicáveis.

A cadeia será: cultura/produto local, formalização, design, beneficiamento, marca, distribuição e mercado nacional e internacional.

São Luís funcionará como principal vitrine e conexão internacional; Caxias, Imperatriz e Açailândia, articuladas aos demais polos da Rede, poderão ampliar a circulação e distribuição regional de produtos, eventos e serviços da economia criativa.

A infraestrutura logística concebida para a indústria passa, assim, a oferecer oportunidades também a pequenos empreendedores e produtores culturais.

13.10 Fábrica de Projetos para turismo, patrimônio e economia criativa

A Fábrica de Projetos do Maranhão organizará uma carteira específica para turismo e patrimônio, reunindo saneamento turístico, acessos, restauro, sinalização, mobilidade, orlas, centros de atendimento, equipamentos culturais e infraestrutura de visitação.

No Centro Histórico, a carteira poderá individualizar imóveis, situação jurídica, estado de conservação, necessidade estimada de intervenção, usos economicamente compatíveis e instrumentos possíveis para recuperação e ocupação.

Essa organização permitirá apresentar oportunidades estruturadas a empresas e investidores, em vez de simplesmente oferecer prédios degradados sem projeto, orçamento ou definição de responsabilidades.

Municípios turísticos de menor capacidade técnica também receberão apoio para transformar necessidades em projetos executáveis e aptos a acessar recursos estaduais, federais, financiamento e outras fontes legalmente disponíveis.

13.11 Gestão por resultados

O sucesso da política será medido pela capacidade de converter patrimônio e turismo em desenvolvimento sustentável e renda distribuída. Entre os indicadores estarão permanência e gasto médio dos visitantes; ocupação dos meios de hospedagem; empregos e empresas formalizados; trabalhadores qualificados; participação de fornecedores locais; cobertura de saneamento dos destinos; imóveis históricos restaurados e efetivamente ocupados; investimento privado mobilizado para preservação; distribuição da visitação ao longo do ano; e condições ambientais dos destinos prioritários.

Nos Lençóis Maranhenses, os indicadores econômicos serão acompanhados de indicadores de conservação. No Centro Histórico, não bastará contabilizar imóveis restaurados: será acompanhado o número de imóveis recuperados, ocupados e mantidos em uso sustentável.

O Maranhão possui três ativos que raramente aparecem reunidos no mesmo território: patrimônio natural e cultural de projeção mundial, infraestrutura logística internacional e possibilidade de construção de uma rede de ZPEs. O Plano propõe conectá-los. Nos Lençóis, turismo deverá financiar desenvolvimento sem degradar o patrimônio natural. No Centro Histórico de São Luís, atividade econômica ajudará a financiar restauração e conservação do patrimônio edificado. Na Rede Maranhense de ZPEs, indústria, serviços, tecnologia, economia criativa e logística serão partes de um mesmo ecossistema.

A meta não é apenas receber mais turistas ou restaurar mais prédios. É fazer o visitante permanecer mais, circular por mais regiões e consumir mais produtos maranhenses; fazer o imóvel histórico voltar a ter vida e conservar-se porque possui uso econômico sustentável; e fazer a ZPE irradiar emprego, serviços, inovação e oportunidades para além de seus núcleos industriais. É assim que turismo, patrimônio e economia criativa passam de políticas setoriais a componentes da estratégia de desenvolvimento do Maranhão.

EIXO II

PREPARAR OS MARANHENSES

Preparar os Maranhenses significa garantir que o crescimento seja apropriado pelas famílias. O eixo integra trabalho, renda, educação, juventude, saúde, empreendedorismo, proteção social e segurança, com foco na autonomia das pessoas e das famílias.

14. TRABALHO, RENDA, FORMALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO PRODUTIVA

O rendimento domiciliar por pessoa no Maranhão foi de R\$ 1.219 em 2025, o menor entre as 27 unidades da Federação, diante de uma média nacional de R\$ 2.316. Em outras palavras, o maranhense vive, em média, com pouco mais da metade da renda disponível ao brasileiro médio. A taxa de desemprego medida em 2025 foi de 6,8%; o número, isoladamente, esconde o essencial: a ocupação existente é majoritariamente informal e mal remunerada. Os dois indicadores, observados em conjunto, revelam a natureza do problema: não basta contar ocupados; é necessário elevar produtividade, renda e qualidade do trabalho.

A informalidade atingiu 57,6% da população ocupada no primeiro trimestre de 2026, a maior taxa do país, enquanto apenas 53,4% dos empregados do setor privado possuem carteira assinada, também o menor percentual nacional. A política de trabalho precisa, portanto, conectar formalização a uma transformação mais ampla da estrutura produtiva.

O emprego que não paga não tira ninguém da pobreza. O trabalhador informal não tem FGTS, não tem seguro-desemprego, não acumula tempo de contribuição para aposentadoria e não acessa crédito bancário em condição razoável. Quando adoece, para de receber; quando envelhece, depende de benefício assistencial. A informalidade também reduz a arrecadação que financia os serviços que essa mesma população usa.

A estratégia seguirá uma cadeia de desenvolvimento: qualificação, produtividade, mercado, formalização, renda e proteção social.

A Rede Maranhense de ZPEs e Polos Logísticos acrescentará uma dimensão decisiva a essa política. São Luís/Bacabeira, Açailândia, Imperatriz e Caxias deverão funcionar não apenas como pontos de atração de grandes empresas, mas como centros de irradiação de demanda por trabalhadores, fornecedores, serviços e pequenos negócios, conectando municípios de suas áreas de influência a mercados que hoje não alcançam.

Territórios prioritários: Nos municípios de menor dinamismo econômico e maior dependência da administração pública, especialmente no interior, onde

a oferta de emprego formal é reduzida, o trabalho por conta própria sem CNPJ predomina e a qualificação frequentemente não encontra mercado local. O problema é mais agudo na Baixada Maranhense, pré-Amazônia, litoral ocidental, vale do Mearim e em pequenos municípios do leste e centro do Estado. Ao mesmo tempo, os polos de São Luís/Bacabeira, Açailândia, Imperatriz e Caxias concentram a oportunidade de inverter esse quadro, desde que os grandes investimentos sejam conectados à formação de mão de obra, ao desenvolvimento de fornecedores e à formalização dos pequenos negócios de suas áreas de influência.

14.1 Trajetórias de formalização

A meta será acompanhada em pontos percentuais de formalização por ano, e não apenas pelo número bruto de vagas ou CNPJs criados. A memória de cálculo completa permanecerá articulada à Seção 24.

Referência	Taxa de informalidade	Redução média necessária
2026	57,6%	Linha de base
2030, compromisso-base	52,0%	-1,4 p.p./ano
2030, meta de superação	50,0%	-1,9 p.p./ano
Horizonte estrutural pós-2030	40,0%	Convergência de longo prazo

O patamar de 40% é referência de convergência, não promessa automática. A meta oficial será calibrada após atualização da linha de base em 2027 e pactuada no primeiro painel de governo. O compromisso inequívoco é inverter a trajetória (que hoje piora, não melhora) e publicar o ritmo anual de formalização.

O patamar de 40% será referência de convergência estrutural, e não promessa automática para o mandato. A meta oficial será calibrada após atualização da linha de base em 2027 e pactuada no primeiro painel de governo. O compromisso será inequívoco: reduzir progressivamente a informalidade e publicar anualmente o ritmo dessa transformação.

A medição também distinguirá formalização meramente cadastral de formalização sustentável. Abrir um CNPJ que fecha poucos meses depois não representa transformação econômica. O resultado será medido pela permanência do trabalhador ou negócio na formalidade, sua renda e sua capacidade de acessar mercados.

14.2 Maranhão Empreendedor Produtivo

Será estruturado o Maranhão Empreendedor Produtivo, integrando qualificação, formalização, crédito, assistência empresarial, digitalização e acesso a mercado.

MEIs, microempresas, cooperativas e trabalhadores em transição da informalidade passarão por trilha de produtividade: diagnóstico inicial, gestão de caixa, precificação, digitalização, orientação tributária e previdenciária, crédito quando necessário, certificação e conexão com compradores.

O acompanhamento ocorrerá por pelo menos 12 e 24 meses, permitindo verificar sobrevivência, faturamento, formalização e empregos gerados. O indicador deixa de ser apenas quanto crédito foi desembolsado ou quantos CNPJs foram abertos e passa a responder: quantos negócios permaneceram ativos e quanto aumentaram sua renda?

Salas do Empreendedor regionalizadas oferecerão atendimento presencial, complementado pelo Balcão Único Maranhense da Seção 21. A simplificação do licenciamento estadual deverá reduzir custo e tempo para pequenos negócios e trabalhadores autônomos, sem afastar exigências sanitárias, ambientais ou de segurança necessárias.

14.3 Formalização pelo lado da demanda

A informalidade não será tratada apenas como problema de cadastro, tributação ou fiscalização. Em grande parte do Maranhão, ela decorre de baixa produtividade, mercado estreito e ausência de compradores permanentes. Formalizar um empreendimento que continua sem mercado apenas formaliza sua fragilidade.

A política atuará também sobre a demanda. Compras públicas e grandes investimentos funcionarão como primeiro mercado para negócios locais que atendam requisitos de qualidade, preço e regularidade.

As compras estaduais utilizarão, dentro das possibilidades legais, instrumentos de favorecimento aos pequenos negócios e fornecedores locais formalizados. Alimentação escolar, manutenção, serviços, uniformes, mobiliário, pequenos reparos e outras aquisições poderão ajudar a formar mercado estável para empresas e produtores maranhenses.

O princípio será simples: formalização, produtividade e comprador definido formam um negócio sustentável.

14.4 Rede Maranhense de ZPEs como rede de oportunidades

A Rede Maranhense de ZPEs será também uma rede de trabalho, fornecedores e serviços. Cada polo deverá identificar antecipadamente a demanda potencial das empresas por profissões, insumos, manutenção, transporte, alimentação, tecnologia, serviços administrativos e demais atividades que possam ser fornecidas por empresas e trabalhadores maranhenses.

Em vez de esperar a instalação da grande empresa para depois descobrir quais profissionais e fornecedores são necessários, o Estado atuará antes: investimento mapeado, demanda de trabalho e fornecedores, qualificação, formalização e contratação.

Em São Luís/Bacabeira, haverá integração com o complexo portuário, serviços empresariais, tecnologia e atividades industriais. Açailândia poderá articular indústria e serviços associados aos corredores ferroviários. Imperatriz funcionará como polo de serviços e produção do sudoeste. Caxias ampliará a integração econômica do leste maranhense.

Cada polo terá um Mapa de Oportunidades Produtivas, identificando bens e serviços atualmente adquiridos fora do Estado que possam, progressivamente, ser fornecidos por empresas maranhenses competitivas.

14.5 Programa de Desenvolvimento de Fornecedores Maranhenses

A atração de uma grande empresa produz maior desenvolvimento quando cria demanda para centenas de empresas menores. Será instituído programa de desenvolvimento de fornecedores para preparar empresas maranhenses para participar das cadeias de ZPEs, logística, turismo, agroindústria, energia, saneamento, construção e serviços públicos.

Pequenos negócios receberão apoio para adequação técnica, gestão, certificação, segurança do trabalho, digitalização, acesso a crédito e participação em processos de contratação.

Empresas-âncora serão estimuladas a divulgar antecipadamente suas necessidades de contratação e seus padrões técnicos, criando tempo para que fornecedores locais se preparem.

O indicador será a participação de fornecedores maranhenses nas compras e contratações dos grandes investimentos, e não simplesmente o número de empresas capacitadas.

14.6 Formação profissional orientada pela demanda real

A educação profissional será conectada aos investimentos previstos. IEMA, universidades, Sistema S e instituições parceiras poderão organizar sua oferta a partir dos mapas de demanda dos polos produtivos.

A formação deverá anteceder a vaga. Quando um investimento tiver cronograma conhecido, o Estado deverá estimar profissões, qualificações e quantidade de trabalhadores necessários e iniciar antecipadamente os cursos correspondentes.

A integração entre a Seção 15 e a Rede de ZPEs permitirá substituir parte da formação genérica por qualificação orientada à demanda efetiva, aumentando a probabilidade de emprego após o curso.

O indicador central será a parcela dos concluintes inserida no mercado de trabalho e sua evolução de renda.

14.7 Crédito produtivo conectado a mercado

Crédito sem capacidade de pagamento pode transformar incentivo em endividamento. O crédito produtivo com mecanismos estaduais de garantia será associado, sempre que possível, a assistência técnica, formalização, produtividade e perspectiva concreta de mercado.

Microcrédito será combinado com orientação, digitalização e acompanhamento. Para empresas com potencial de integrar cadeias maiores, a existência de contrato, pedido, histórico de fornecimento ou oportunidade comercial poderá contribuir para estruturar soluções financeiras adequadas.

A Fábrica de Projetos poderá apoiar cooperativas, consórcios e empreendimentos coletivos na elaboração de projetos economicamente consistentes para agroindústria, beneficiamento, armazenamento e prestação de serviços.

14.8 Município pequeno: da dependência pública à economia regional

Em grande parte dos 217 municípios maranhenses, a administração pública constitui a principal ou uma das únicas fontes relevantes de renda formal. Em Governador Nunes Freire, por exemplo, ela responde por 43% do PIB municipal. Essa estrutura torna a economia dependente do calendário de transferências públicas e reduz oportunidades para jovens que concluem sua formação.

O Plano tratará o município pequeno não isoladamente, mas como parte de uma região econômica. Cada território deverá identificar atividades com

capacidade de gerar escala (agricultura, pescado, babaçu, turismo, serviços, pequenas indústrias ou outras vocações) e conectá-las a beneficiamento, armazenamento, logística e mercado.

Consórcios intermunicipais poderão viabilizar estruturas que um município sozinho não sustentaria, como pequenas agroindústrias, centrais de beneficiamento, câmaras frias, equipamentos compartilhados e serviços técnicos.

A alimentação escolar e outras compras públicas funcionarão como mercado inicial, enquanto os corredores logísticos e a Rede de ZPEs permitirão buscar mercados progressivamente maiores.

A cadeia será: produção local, beneficiamento regional, logística, polo ou ZPE e mercado.

14.9 Formalização como proteção social e acesso a oportunidades

A formalização será apresentada ao trabalhador não apenas como obrigação tributária, mas como acesso a direitos e oportunidades. Orientação previdenciária, financeira e empresarial acompanhará a transição, especialmente para trabalhadores por conta própria.

O Estado buscará reduzir a distância entre o trabalhador informal e as instituições, oferecendo orientação presencial e digital para regularização e acesso aos instrumentos adequados a cada situação.

A formalização deverá abrir portas: crédito, compras públicas, fornecimento para grandes empresas, proteção previdenciária e possibilidade de crescimento.

14.10 Gestão por resultados: medir renda, e não apenas vagas

O principal indicador da política será a renda do trabalho, acompanhado da redução da informalidade. O Estado observará também sobrevivência dos negócios após 12 e 24 meses, faturamento, empregos formais, inserção profissional dos qualificados, participação de fornecedores locais nos grandes investimentos e evolução da renda nos municípios de menor dinamismo econômico.

O painel distinguirá ocupação criada, emprego formal criado e renda gerada. Essa separação é fundamental porque uma economia pode reduzir desemprego sem superar pobreza, exatamente o desafio revelado pelos indicadores atuais do Maranhão.

A Fábrica de Projetos e o painel de prazos de convergência permitirão acompanhar territorialmente se os investimentos estão aproximando as regiões dos padrões de renda e formalização pretendidos.

A queda estatística do desemprego não resolve o problema de fundo. Com 6,8% de desemprego, 57,6% de informalidade e rendimento domiciliar per capita de R\$ 1.219, o maranhense trocou o desemprego pelo subemprego: está ocupado, mas sem carteira, sem proteção e sem renda suficiente. A tarefa do próximo governo é transformar ocupação em trabalho produtivo, formal e mais bem remunerado.

A Rede Maranhense de ZPEs amplia a capacidade de enfrentar esse problema porque cria polos de demanda em diferentes regiões. Mas a grande empresa, sozinha, não garante desenvolvimento distribuído. É necessário preparar antecipadamente o trabalhador que será contratado, a pequena empresa que será fornecedora, a cooperativa que venderá sua produção e o município que receberá os efeitos do investimento.

A estratégia, portanto, não será simplesmente “atrair empresas para gerar empregos”. Será construir uma cadeia mais completa: investimento, fornecedor local, qualificação, produtividade, formalização, renda e proteção social.

É essa cadeia que permitirá transformar a Rede Maranhense de ZPEs de um conjunto de polos industriais em uma rede estadual de oportunidades, capaz de fazer o crescimento econômico chegar também ao trabalhador, ao pequeno negócio e aos municípios do interior.

15. EDUCAÇÃO, JUVENTUDE, FORMAÇÃO PROFISSIONAL E CONECTIVIDADE DIGITAL

Os indicadores educacionais do Maranhão seguem entre os piores do país. O IDEB de 2025 registrou 5,7 nos anos iniciais, 4,7 nos anos finais e 3,9 no ensino médio; na rede pública, 5,5, 4,5 e 3,8, respectivamente. Mesmo nos melhores resultados da sua série histórica, o ensino médio maranhense permanece entre as três menores notas do Brasil, ao lado de Amazonas e Roraima. O mérito de professores e estudantes, que sustentam a escola pública em condições adversas, não apaga a responsabilidade de quem comandou a política educacional do estado nesse período: depois de tantos anos do mesmo grupo no poder, figurar entre os três piores do país não é acidente, é resultado.

O problema educacional se conecta diretamente ao desafio econômico tratado neste Plano. O jovem que conclui o ensino médio com defasagens em leitura, matemática e competências digitais encontra maior dificuldade para ingressar no ensino superior, disputar concurso, obter emprego formal ou acompanhar formação técnica de maior complexidade. Essa deficiência reaparece posteriormente nos indicadores de produtividade, informalidade e renda.

A expansão da Rede Maranhense de ZPEs, dos polos logísticos e dos investimentos em energia, turismo, agroindústria, tecnologia e infraestrutura cria uma oportunidade para inverter essa lógica. A política educacional será conectada à transformação produtiva segundo uma cadeia: aprendizagem, formação técnica, qualificação, experiência, emprego e renda.

O objetivo será aproximar a escola do desenvolvimento econômico sem reduzir a educação à preparação para uma ocupação específica. A formação geral continuará sendo a base; a educação profissional acrescentará caminhos concretos para que o jovem encontre oportunidades no próprio Maranhão.

Territórios prioritários: Nos municípios com baixo desempenho educacional, elevada distorção idade-série, abandono e poucas oportunidades de trabalho após o ensino médio, sobretudo no interior. A vulnerabilidade é maior entre jovens pobres, moradores da zona rural e estudantes que precisam conciliar estudo e renda. A expansão dos polos de São Luís/Bacabeira, Açailândia, Imperatriz e Caxias cria a oportunidade de aproximar formação e emprego, desde que a oferta educacional seja planejada antes da chegada dos investimentos.

15.1 Pacto estadual pelo ensino médio

O ensino médio será prioridade porque concentra a transição entre formação básica, ensino superior e trabalho. O Pacto Estadual pelo Ensino Médio combinará qualidade do professor, recomposição da aprendizagem, ampliação do tempo integral, permanência escolar e formação técnica.

A meta será ampliar progressivamente a presença de professores com formação compatível com a disciplina que lecionam, utilizando concurso, formação em serviço e mecanismos de fixação de profissionais nas regiões com maior dificuldade de provimento.

A expansão das escolas em tempo integral terá cronograma anual publicado e priorizará territórios de pior desempenho e maior vulnerabilidade. Avaliações diagnósticas realizadas no início do período letivo identificarão defasagens e orientarão programas de recomposição, especialmente em português e matemática.

O indicador central não será apenas matrícula: serão acompanhados aprendizagem, permanência, conclusão na idade adequada e trajetória posterior do estudante.

15.2 Escola técnica conectada à nova economia do Maranhão

A educação profissional será territorializada segundo as vocações existentes e, principalmente, segundo os investimentos que o Estado pretende viabilizar. Não basta formar para a economia de hoje; é necessário antecipar competências exigidas pela economia que está sendo construída.

A Rede Maranhense de ZPEs permitirá organizar essa expansão. Cada polo terá um Mapa de Demanda de Competências, elaborado a partir dos projetos previstos, identificando ocupações, qualificações, quantidade estimada de profissionais e momento provável da demanda.

A lógica será: investimento mapeado, profissões necessárias, curso, formação e emprego.

Na região de São Luís/Bacabeira, a formação poderá priorizar logística portuária, indústria, tecnologia, comércio exterior, manutenção, automação e serviços empresariais. Em Açailândia, indústria, manutenção, logística ferroviária e serviços associados ao corredor produtivo. Em Imperatriz, logística, serviços, agroindústria, tecnologia e atividades ligadas ao sudoeste. Em Caxias, logística, agroindústria, serviços e atividades relacionadas à integração econômica do leste maranhense.

Balsas e o MATOPIBA terão formação vinculada à agricultura de precisão, mecanização, manutenção, irrigação, gestão e agroindústria; o litoral, às atividades de turismo, hospitalidade, gastronomia e serviços.

15.3 Rede de escolas técnicas e empresas-âncora

IEMA, universidades, Sistema S e instituições parceiras serão articulados em uma rede de formação profissional orientada pela demanda, evitando duplicação de cursos e aproximando currículos das competências efetivamente requeridas.

Empresas interessadas nos grandes investimentos e nas ZPEs serão estimuladas a participar da construção dos perfis profissionais, oferecer visitas técnicas, estágios, aprendizagem e outras formas de aproximação entre formação e ambiente produtivo.

A política buscará fazer a formação anteceder a contratação. Quando um investimento possuir cronograma suficientemente definido, os cursos correspondentes deverão começar a preparar trabalhadores antes do início das operações.

O compromisso de absorção de egressos será buscado nas parcerias com o setor produtivo, sem transformar expectativa empresarial em promessa de emprego garantido.

15.4 Alfabetização de jovens e adultos: 595 mil pessoas ainda precisam ser alcançadas

A taxa de analfabetismo entre pessoas de 15 anos ou mais é de 10,9%, aproximadamente 595 mil pessoas. O Maranhão registrou a segunda maior queda do país na última década, saindo de 15,7% em 2016, mas permanece com uma taxa superior ao dobro da média brasileira, de 4,9% em 2025.

Será implantado programa estadual de alfabetização de jovens e adultos com metas territoriais, turmas próximas aos povoados e locais de trabalho, remuneração adequada do alfabetizador e continuidade imediata na EJA.

A alfabetização será associada à inclusão digital e, quando pertinente, à formação profissional. Para um adulto, aprender a ler e escrever deve também significar ampliar sua capacidade de acessar serviços, gerir sua atividade econômica, formalizar-se e melhorar sua renda.

15.5 608 mil jovens fora da escola e do trabalho: reconectar trajetórias

O Maranhão possui 608 mil jovens de 15 a 29 anos que não estudam nem trabalham. A política precisa reconhecer que as causas dessa situação são distintas e, portanto, exigem respostas diferentes.

Entre as mulheres dessa faixa etária que abandonaram os estudos, gravidez (23%) e afazeres domésticos (9,5%), somados, superam a necessidade de trabalhar (25,5%). Entre janeiro e outubro de 2024, 4.618 jovens de 10 a 18 anos deram à luz em unidades do SUS, demonstrando a importância da gravidez na adolescência para a trajetória educacional.

Mães adolescentes que retornarem à escola terão apoio para acesso a creche ou atendimento infantil, em articulação com os municípios. Educação sexual e planejamento reprodutivo serão integrados à atuação da saúde, com atendimento apropriado para adolescentes.

Jovens que abandonaram os estudos por necessidade de renda poderão acessar bolsa de permanência para conclusão do ensino médio e qualificação profissional de curta duração vinculada, sempre que possível, a oportunidades concretas de trabalho.

15.6 Sistema de alerta precoce contra abandono

O abandono escolar será enfrentado antes de acontecer. Frequência, queda de desempenho, reprovação anterior, gravidez, necessidade de renda e dificuldades de deslocamento formarão um sistema de alerta precoce.

A escola não esperará o estudante desaparecer para agir. Alunos identificados em risco terão protocolo de busca ativa e, nos casos prioritários, tutor de permanência, articulando educação, assistência social, saúde e família.

O tratamento das informações observará regras de privacidade, finalidade educacional e proteção de dados. Quando a causa principal do risco for econômica, transporte, alimentação, bolsa e outras políticas de permanência poderão ser mobilizados conforme os critérios de cada programa.

A meta será reduzir abandono e elevar conclusão na idade adequada. Matrícula adicional sem permanência não contará como sucesso.

15.7 Conectividade estudantil: da escola conectada ao estudante conectado

A conectividade escolar cresceu em todo o país na última década; no Maranhão, passou de 21,6% das escolas em 2015 para 84,8% em 2025 e, na zona rural, de 9,4% para 78,9%. Escola com sinal, porém, não significa estudante

conectado: o problema concentra-se agora na qualidade da conexão e no acesso fora da escola.

Pesquisa mencionada no diagnóstico aponta que 41% dos estudantes maranhenses em idade escolar vivem em domicílios sem banda larga e aproximadamente 22% não possuem acesso à internet em casa. A escola pode estar conectada enquanto o aluno permanece desconectado depois da aula.

A infraestrutura será integrada ao Maranhão Conectado, da Seção 21.1. Escolas constituirão pontos públicos da rede agregada de conectividade, com qualidade medida por SLA, enquanto os contratos buscarão estimular oferta comercial no entorno.

Escolas conectadas poderão funcionar, conforme condições locais, como pontos comunitários de acesso fora do horário regular. Praças, unidades de saúde e sedes de associações poderão complementar a rede de pontos públicos.

A formação digital básica de jovens e adultos será vinculada à educação e à qualificação profissional. Conexão sem capacidade de uso não produz inclusão digital.

15.8 Juventude, inovação e empreendedorismo

A transformação produtiva criará oportunidades que não se limitarão ao emprego assalariado. Escolas técnicas, universidades e estruturas de inovação serão conectadas aos polos da Rede Maranhense de ZPEs para estimular empreendedorismo, desenvolvimento tecnológico e prestação de serviços.

Problemas apresentados pelas empresas poderão alimentar desafios de inovação para estudantes, pesquisadores e startups maranhenses. Laboratórios, incubadoras e ambientes de inovação poderão atuar em temas como logística, energia, automação, agroindústria, turismo, economia criativa, sustentabilidade e serviços digitais.

A intenção será construir uma ponte entre formação, pesquisa e problema produtivo real, aumentando as oportunidades para que jovens qualificados permaneçam no Maranhão.

15.9 Formação profissional para os municípios pequenos

A educação profissional não ficará concentrada nos grandes polos. Cursos presenciais, unidades descentralizadas e modelos itinerantes permitirão atender municípios pequenos, organizados por regiões econômicas.

A formação será conectada às atividades-âncora identificadas em cada território: agricultura familiar, pescado, babaçu, turismo, agroindústria, manutenção, construção, serviços e outras vocações.

Os polos de ZPE e logística funcionarão como mercados de destino, enquanto os municípios de sua área de influência poderão formar trabalhadores e fornecedores para atender essa demanda.

Isso permite transformar a Rede Maranhense de ZPEs também em uma rede educacional de oportunidades, irradiando demanda por qualificação para além dos municípios onde as empresas estiverem fisicamente instaladas.

15.10 Critério de resultado: curso só é política de emprego quando melhora a trajetória do aluno

A avaliação da educação profissional não se limitará ao número de vagas ou certificados. O painel público acompanhará matrícula, conclusão, inserção profissional em 6 e 12 meses, salário de entrada, permanência no emprego e aderência entre curso realizado e ocupação exercida.

Será acompanhada também a evolução da renda dos egressos quando houver dados disponíveis e metodologia adequada. Cursos com baixa conclusão ou reduzida inserção serão revistos; aqueles associados a demanda crescente poderão ser ampliados.

A mesma lógica será aplicada à conectividade: não bastará contabilizar escolas conectadas. Serão medidos qualidade da conexão, utilização e capacidade de acesso dos estudantes.

O Maranhão precisa transformar ocupação em trabalho produtivo, formal e mais bem remunerado, e isso começa na escola, com aprendizagem que gere oportunidade real. Um estado que pretende desenvolver ZPEs, logística, indústria, energia renovável, turismo, tecnologia e agroindústria não pode esperar o investimento chegar para começar a formar seus trabalhadores.

A Rede Maranhense de ZPEs permite sincronizar duas políticas que historicamente caminham separadas: atração de investimento e formação de pessoas. Cada grande projeto deve gerar, antecipadamente, informação sobre as competências de que precisará; essa informação orienta escolas técnicas e cursos; a formação prepara o trabalhador; e a expansão econômica abre a oportunidade.

A cadeia que este Plano pretende construir é: escola, aprendizagem, qualificação, investimento, emprego e renda.

É dessa forma que educação deixa de ser apenas preparação para o futuro e passa a participar da construção do próprio futuro econômico do Maranhão.

16. SAÚDE REGIONAL RESOLUTIVA, TECNOLOGIA E REDUÇÃO DAS DISTÂNCIAS

O Maranhão tem a menor proporção de médicos do Brasil: 1,27 por mil habitantes, e apenas 68 especialistas por 100 mil habitantes, também uma das menores taxas do país. A distribuição territorial agrava o problema: a oferta de médicos por habitante na capital é, em média, 366% superior à do interior e, nos municípios com menos de 5 mil habitantes, cai para 0,51 médico por mil pessoas.

A mortalidade infantil foi de 14,8 óbitos por mil nascidos vivos em 2023, contra 12,6 no Brasil, com peso relevante de causas evitáveis relacionadas a pré-natal, parto assistido e acompanhamento neonatal incompletos. O indicador funciona, portanto, como termômetro da capacidade da atenção básica e da integração entre município, maternidade e atendimento especializado.

O Maranhão dispõe de uma rede regional de hospitais, mas prédio não é atendimento. O desafio não é construir indiscriminadamente novos hospitais, e sim fazer a rede existente resolver mais perto de onde as pessoas vivem. Um hospital regional sem especialistas, diagnóstico ou conexão eficiente com a atenção básica não elimina a viagem do paciente: apenas acrescenta uma etapa ao percurso.

A estratégia seguirá uma cadeia de resolutividade: atenção básica, diagnóstico, especialista, hospital regional e alta com acompanhamento, utilizando telemedicina, conectividade e transporte sanitário para reduzir as distâncias entre esses níveis.

A integração com o Maranhão Conectado e com os polos estruturantes do desenvolvimento permitirá utilizar parte da mesma infraestrutura territorial de energia, conectividade e serviços que sustenta a Rede Maranhense de ZPEs para fortalecer a rede de saúde. Desenvolvimento regional significa também fazer com que a expansão da infraestrutura econômica seja acompanhada pela expansão da capacidade de atendimento às pessoas.

Territórios prioritários: Toda a Baixada Maranhense, litoral ocidental, pré-Amazônia e municípios de pequeno porte do centro do Estado, onde parcela significativa da população precisa deslocar-se para outro município em busca de atendimento. Entre os povos indígenas, a mortalidade infantil chega ao dobro da média estadual, com atenção especial para Barra do Corda, Grajaú, Jenipapo dos Vieiras, Fernando Falcão, Amarante do Maranhão, Arame e Itaipava do Grajaú. O problema central nesses territórios é a combinação de

distância, escassez de profissionais, dificuldade de diagnóstico e transporte sanitário.

16.1 Fixação de médicos e profissionais de saúde no interior

A desigualdade territorial da oferta de profissionais não será enfrentada apenas com contratação episódica. Será estruturada política de fixação de médicos e enfermeiros no interior, com incentivos proporcionais à dificuldade de provimento e permanência.

A estratégia poderá combinar carreira estadual própria, remuneração diferenciada segundo localização e dificuldade de acesso, apoio a moradia e transporte e incentivos à formação continuada. O objetivo será tornar a permanência no interior uma trajetória profissional viável, e não apenas uma passagem temporária.

Bolsas de residência em especialidades críticas poderão ser associadas, nos limites juridicamente cabíveis, a mecanismos de incentivo à permanência temporária em regiões de maior carência. A formação médica e de enfermagem será ampliada e fortalecida em polos regionais do próprio Estado, aproximando o profissional do território onde futuramente poderá trabalhar.

A política será avaliada pela redução da diferença de profissionais por habitante entre capital e interior, e não simplesmente pelo número de contratações realizadas.

16.2 Polos regionais de saúde: resolver antes de encaminhar

A regionalização será organizada a partir dos fluxos reais dos pacientes. Em 2027 será construída uma linha de base de origem–destino dos atendimentos, identificando de onde sai o paciente, para onde precisa viajar, qual procedimento procura, quanto tempo espera e quais deslocamentos poderiam ser evitados se determinada capacidade estivesse disponível regionalmente.

Hospitais regionais nos polos que já concentram fluxos terão definição pública de sua carteira de serviços: quais especialidades oferecem, quais procedimentos realizam e quais municípios atendem.

A expansão seguirá a demanda comprovada. Se centenas de pacientes de determinada região viajam continuamente para São Luís ou Imperatriz para realizar o mesmo exame ou procedimento, essa informação deverá orientar a decisão de ampliar capacidade mais perto da origem.

Balsas demonstra a lógica que deverá ser aprofundada: incorporar especialidades regionalmente pode reduzir encaminhamentos para centros mais distantes. O indicador de sucesso será quanto o atendimento regional reduziu viagens evitáveis, além do volume de procedimentos realizados.

16.3 Fila única estadual: conhecer para reduzir

Hoje, a ausência de publicação regular e auditável da fila estadual por procedimento e município dificulta a gestão e impede que o cidadão acompanhe claramente sua espera. Fila que não é adequadamente medida também não pode ser adequadamente gerenciada.

Será estruturada fila única estadual digital, integrada à regulação, permitindo acompanhar demanda por especialidade, exame e procedimento. O cidadão poderá consultar sua situação por identificação protegida, enquanto informações agregadas serão publicadas por região e procedimento.

O painel apresentará tempo mediano e percentil 90 de espera. A média isolada pode esconder pacientes que aguardam excessivamente; o percentil 90 permitirá visualizar também a situação daqueles submetidos às esperas mais longas.

A fila deverá conversar com o Balcão Único e com a infraestrutura do Maranhão Conectado, preservadas as exigências de sigilo, segurança da informação e LGPD.

16.4 Gestão da fila por capacidade e desfecho

A fila será tratada como um sistema de produção de cuidado: demanda validada, capacidade disponível, absenteísmo, tempo de ciclo, gargalo diagnóstico e desfecho clínico.

Antes de contratar mutirões, serão verificadas indicação clínica, duplicidades e situação atual do paciente. Faltas serão reduzidas por confirmação ativa, transporte sanitário regional e reaproveitamento automático das vagas.

Capacidade complementar filantrópica ou privada poderá ser contratada quando necessária e vantajosa para o SUS, considerando custo, tempo de espera e capacidade pública existente. Mutirões regionalizados terão metas e resultados publicados.

O objetivo não será apenas “zerar uma fila” temporariamente, mas identificar e corrigir o gargalo que faz essa fila reaparecer.

16.5 Telemedicina: fazer o especialista chegar antes do paciente

A conectividade prevista na Seção 21 permitirá estruturar uma Rede Maranhense de Telessaúde, conectando unidades básicas e hospitais regionais a especialistas localizados em outros polos.

A telemedicina será utilizada para segunda opinião, discussão de casos, acompanhamento, triagem e laudos remotos nos procedimentos em que isso for clínica e juridicamente adequado. A tecnologia não substituirá o atendimento presencial quando necessário; servirá para evitar deslocamentos que não acrescentam valor ao cuidado.

Um exame realizado no interior poderá ser analisado por especialista em outro polo; o médico da atenção básica poderá discutir um caso antes de encaminhar; e parte dos retornos poderá ocorrer remotamente.

A infraestrutura de conectividade que apoiará escolas, serviços públicos, corredores produtivos e polos da Rede Maranhense de ZPEs passa, assim, a funcionar também como infraestrutura de saúde.

16.6 Diagnóstico regional: exame perto do paciente

A falta de diagnóstico frequentemente obriga o paciente a viajar antes mesmo de saber qual tratamento necessita. Serão fortalecidas centrais regionais de exames de imagem e laboratório, dimensionadas conforme demanda e fluxos de pacientes.

Equipamentos serão instalados onde houver capacidade de operação, manutenção e utilização adequada. A decisão não será orientada apenas pela compra do equipamento, mas pelo ciclo completo: profissionais, insumos, manutenção, conectividade, laudo e utilização.

Telelaudo permitirá compartilhar capacidade especializada entre regiões, reduzindo a necessidade de concentrar todos os especialistas no mesmo local em que o exame é realizado.

16.7 Transporte sanitário e urgência como rede regional

Enquanto a oferta especializada permanecer distribuída entre diferentes polos, transporte sanitário continuará sendo parte do acesso à saúde.

Será estruturada rede regional de transporte, articulada à regulação, evitando viagens improvisadas e permitindo compartilhar veículos entre municípios quando isso for mais eficiente.

A rede de urgência contará com bases descentralizadas de ambulâncias e organização territorial da resposta. O resgate aéreo deverá ser planejado para

situações em que distância e gravidade clínica justifiquem sua utilização, integrado às referências hospitalares.

A melhoria das rodovias e pontes prevista na Seção 7 também será política de saúde: reduzir o tempo entre uma comunidade e o hospital pode ser tão relevante para o desfecho do paciente quanto ampliar a capacidade da unidade.

16.8 Primeira infância: mortalidade evitável como indicador prioritário

A redução da mortalidade infantil será tratada como indicador transversal da capacidade do sistema. Atenção básica, pré-natal, maternidade, transporte e cuidado neonatal precisam funcionar como uma única trajetória.

Gestantes serão acompanhadas por busca ativa para realização do número adequado de consultas e exames e deverão conhecer antecipadamente sua maternidade de referência. Os polos regionais terão a capacidade neonatal acompanhada em relação à demanda territorial.

Comitês de investigação de óbito infantil funcionarão nas regionais de saúde, com consolidação e publicação periódica dos achados, preservado o sigilo individual.

O objetivo não será apenas contar óbitos, mas identificar por que ocorreram, quais eram evitáveis e qual parte da rede falhou, transformando cada investigação em informação para prevenção.

16.9 Povos indígenas e comunidades tradicionais

A média estadual não pode esconder desigualdades muito maiores em grupos específicos. A mortalidade infantil entre povos indígenas, indicada no diagnóstico como aproximadamente duas vezes a média estadual, exige acompanhamento separado.

O Estado articulará sua rede com o subsistema de atenção à saúde indígena e com as instituições federais competentes, respeitando responsabilidades e atribuições. A estratégia incluirá transporte, referência hospitalar, continuidade do cuidado e diálogo com as comunidades.

Será estruturada atenção específica para povos e comunidades tradicionais, construída com participação das lideranças e considerando barreiras territoriais, culturais e de deslocamento.

Os indicadores serão publicados de forma desagregada sempre que técnica e juridicamente possível, porque melhorar a média estadual não será suficiente se determinados territórios ou populações permanecerem muito atrás.

16.10 Saúde acompanhando os novos polos de desenvolvimento

A Rede Maranhense de ZPEs e os grandes investimentos deverão ser incorporados ao planejamento da saúde. Novos polos industriais e logísticos alteram população, circulação de trabalhadores, demanda por urgência, acidentes, saúde ocupacional e necessidade de serviços.

Os polos de São Luís/Bacabeira, Açailândia, Imperatriz e Caxias deverão ter sua expansão econômica considerada na programação regional da rede de saúde, evitando que a infraestrutura social seja planejada apenas depois do crescimento.

Isso não significa vincular a rede do SUS exclusivamente às ZPEs, mas utilizar a mesma lógica de antecipação adotada para energia, estradas e conectividade: investimento, crescimento territorial, demanda futura de saúde, capacidade necessária e expansão programada.

A infraestrutura econômica e a infraestrutura social precisam crescer juntas.

16.11 Fábrica de Projetos para infraestrutura de saúde

A Fábrica de Projetos do Maranhão apoiará a formação de uma carteira regional de investimentos em saúde: ampliação e modernização de hospitais, centrais diagnósticas, maternidades, bases de urgência, infraestrutura digital e outras necessidades identificadas pelo planejamento.

A prioridade será preparar projetos completos antes da abertura de oportunidades de financiamento. Cada iniciativa deverá considerar não apenas obra e equipamento, mas custeio, equipe, manutenção e demanda que justifique a capacidade instalada.

O objetivo é evitar equipamentos sem profissionais, obras sem custeio e estruturas cuja utilização não corresponda à necessidade regional.

16.12 Gestão por resultados: medir o cuidado que chegou mais perto

A política será acompanhada por indicadores capazes de mostrar se a regionalização está efetivamente funcionando: médicos e especialistas por habitante e região; diferença entre capital e interior; tempo mediano e percentil 90 das filas; absenteísmo; utilização da capacidade instalada; exames com laudo remoto; deslocamentos intermunicipais evitáveis; tempo de transporte até a referência; cobertura e qualidade do pré-natal; mortalidade infantil geral e em populações prioritárias; e resolutividade dos hospitais regionais.

O indicador territorial mais intuitivo será a distância evitada para cuidar da saúde: quantas viagens e quilômetros deixaram de ser necessários porque o diagnóstico, especialista ou tratamento passou a estar disponível mais perto do paciente.

O Maranhão não precisa escolher entre concentrar toda a medicina especializada em São Luís e construir um hospital completo em cada município. Existe uma terceira estratégia: organizar uma rede regional capaz de compartilhar especialistas, diagnóstico, tecnologia, transporte e capacidade hospitalar.

Com apenas 1,27 médico por mil habitantes, grande desigualdade entre capital e interior e mortalidade infantil ainda acima da média nacional, o problema não será resolvido apenas com novas edificações. É necessário fazer profissionais, equipamentos e informações circularem de forma inteligente pela rede.

A mesma lógica que organiza a Rede Maranhense de ZPEs pode ajudar a organizar a saúde: polos fortes conectados a uma rede territorial eficiente. Na economia, isso aproxima municípios de mercados; na saúde, aproxima pacientes do cuidado. O resultado que importa será concreto: menos fila, menos espera, menos quilômetros percorridos e mais problemas de saúde resolvidos perto de onde as pessoas vivem.

17. SEGURANÇA PÚBLICA ORIENTADA A RESULTADOS, PROTEÇÃO TERRITORIAL E PROTEÇÃO À MULHER

O Maranhão ainda convive com níveis elevados de violência letal. A taxa de homicídios foi de 31,1 por 100 mil habitantes em 2024, a décima maior do país e significativamente superior à média nacional de 20,1. Depois de crescer 12,1% em 2024, o número de mortes violentas intencionais oscilou 2,2% para baixo em 2025, variação que não altera o quadro estrutural: o Maranhão segue entre os estados mais violentos do país.

A distribuição territorial da violência revela uma mudança importante. As maiores taxas já não estão necessariamente concentradas na capital: Caxias registrou 49,5 homicídios por 100 mil habitantes, Balsas 41,5, Açailândia 32,5 e São José de Ribamar 32,0. Caxias chegou à 15ª posição nacional entre as cidades consideradas no levantamento. O dado indica que a política de segurança precisa acompanhar a interiorização da população, da atividade econômica e dos fluxos logísticos.

Essa constatação ganha relevância diante da estratégia econômica deste Plano. A expansão da Rede Maranhense de ZPEs, dos Portos Secos, dos corredores rodoviários e ferroviários e dos novos investimentos em São Luís/Bacabeira, Açailândia, Imperatriz e Caxias aumentará circulação de pessoas, cargas e renda. Desenvolvimento gera oportunidades, mas corredores econômicos desprotegidos também podem ser utilizados pelo crime organizado para tráfico de drogas e armas, roubo de cargas, receptação e outras atividades ilícitas. A infraestrutura de segurança deverá, portanto, antecipar a expansão econômica, e não chegar depois dela.

A política seguirá uma cadeia de atuação: informação, prevenção, presença territorial, investigação, responsabilização, redução da reincidência e queda da violência.

O objetivo não será medir segurança apenas por viaturas, equipamentos, operações ou prisões realizadas. Esses são instrumentos. O resultado será medido pela redução sustentada dos homicídios, feminicídios, roubos e demais crimes prioritários, pelo aumento do esclarecimento e pela melhora da sensação de segurança da população.

Territórios prioritários: Nas cidades médias e corredores de expansão econômica, com destaque para Caxias, Balsas, Açailândia e São José de Ribamar, que apresentam taxas de homicídio superiores à da capital, além das

áreas urbanas com concentração territorial de mortes violentas. A expansão dos corredores de São Luís/Bacabeira, Açailândia, Imperatriz e Caxias exige atenção preventiva para que crescimento industrial e logístico não seja acompanhado pela expansão territorial do crime organizado. Para as mulheres, a vulnerabilidade exige cobertura regional de proteção, especialmente onde distância de delegacia especializada, acolhimento e atendimento judicial dificulta romper o ciclo de violência.

17.1 Redução de homicídios com meta pública

A redução da violência letal será conduzida mediante metas territoriais públicas, definidas a partir de linha de base e atualizadas periodicamente. O Estado identificará municípios, bairros e áreas onde se concentram homicídios e mortes violentas, direcionando recursos humanos, investigação, inteligência e prevenção para esses territórios.

A distribuição de efetivos deixará de considerar exclusivamente divisões administrativas históricas e passará a incorporar população, criminalidade, fluxo de pessoas e cargas, tempo de resposta e características territoriais.

O painel de segurança distinguirá resultado estadual e regional. Uma redução da média estadual não será considerada suficiente se determinados municípios permanecerem submetidos a níveis excepcionalmente altos de violência.

17.2 Investigar para reduzir a impunidade

A política de homicídios será acompanhada pela **taxa de esclarecimento**. Reduzir mortes exige também aumentar a probabilidade de identificação e responsabilização dos autores.

Delegacias e equipes especializadas serão fortalecidas nos territórios de maior incidência, com integração entre investigação, inteligência, perícia e Ministério Público, respeitadas as competências institucionais.

A partir de linha de base metodologicamente consistente, o Estado publicará indicadores de esclarecimento de homicídios e tempo de investigação. O objetivo será identificar gargalos: local do crime, perícia, coleta de evidências, inteligência, mandados pendentes ou capacidade investigativa.

A política deixará, assim, de avaliar a Polícia Civil apenas pelo volume de procedimentos e passará a observar também quanto da violência grave é efetivamente esclarecida.

17.3 Segurança nos corredores da Rede Maranhense de ZPEs

A segurança será integrada ao planejamento da Rede Maranhense de ZPEs e Polos Logísticos. Os corredores de São Luís/Bacabeira, Açailândia, Imperatriz e Caxias deverão possuir planejamento específico para proteção de pessoas, cargas e infraestrutura crítica.

Serão estruturadas bases regionais integradas nos principais eixos logísticos, articulando Polícia Militar, Polícia Civil, inteligência e demais órgãos estaduais e buscando cooperação operacional com Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal e forças de segurança dos estados vizinhos quando necessária.

A atuação deverá considerar rodovias, acessos ferroviários, áreas portuárias, Portos Secos, centros de distribuição e zonas de concentração industrial. Tecnologias de videomonitoramento, leitura de placas e análise de dados poderão contribuir para identificar veículos roubados, cargas desviadas e deslocamentos relacionados a crimes, observadas as regras legais e de proteção de dados.

A cadeia de proteção será: área produtiva, rodovia, polo logístico ou porto seco, ZPE e ferrovia ou porto.

A mesma rede que permite à produção circular precisa dificultar a circulação do crime.

17.4 Centro Integrado de Comando, Inteligência e Dados

Os investimentos já realizados em videomonitoramento, reconhecimento facial, drones e equipamentos serão integrados a um modelo de comando e controle orientado por evidências.

O Estado já investiu mais de R\$ 110 milhões em videomonitoramento, reconhecimento facial, drones e equipamentos, além de renovar significativamente a frota das forças de segurança. Desde 2022, foram entregues 1.002 viaturas, mais de 220 somente em 2026. A próxima etapa será maximizar o resultado produzido por essa infraestrutura.

Informações de ocorrências, inteligência, videomonitoramento, localização das equipes e indicadores territoriais serão utilizadas para orientar patrulhamento e investigação. A tecnologia não substituirá o policial; deverá permitir que o policial certo esteja no território certo, no horário em que o risco é maior.

O desempenho será acompanhado por tempo de resposta, incidência criminal, reincidência territorial e resultado das operações, e não pelo simples número de câmeras ou equipamentos instalados.

17.5 Segurança rural e proteção da produção

A política alcançará também o campo. Furto de animais, máquinas, equipamentos, produção e insumos reduz a renda e aumenta a vulnerabilidade das famílias rurais.

A segurança rural será articulada aos Planos Territoriais de Autonomia Produtiva. Propriedades, comunidades, cooperativas, estradas vicinais e principais rotas de escoamento poderão integrar mapas territoriais de risco e planejamento de patrulhamento.

A integração entre segurança, regularização fundiária, conectividade e logística permitirá melhorar identificação de propriedades e resposta às ocorrências. Nos territórios de agricultura familiar, o indicador será também econômico: reduzir perdas patrimoniais e proteger a renda gerada pelo produtor.

17.6 Prevenção da violência entre jovens

A segurança pública não começa apenas depois do crime. Nos bairros e municípios com maior concentração de homicídios de jovens, o Estado integrará segurança às políticas das Seções 14 e 15.

Escola em tempo integral, esporte, cultura, qualificação profissional, aprendizagem e primeiro emprego serão territorializados segundo os mapas de risco. Jovens em áreas de elevada violência deverão receber prioridade nas políticas de permanência escolar e transição escola-trabalho.

A expansão das ZPEs e dos grandes investimentos acrescentará uma alternativa concreta: conectar jovens desses territórios às oportunidades de qualificação, aprendizagem e emprego formal criadas pelas novas cadeias produtivas.

A lógica preventiva será: escola, permanência, qualificação, oportunidade, renda e redução da vulnerabilidade.

17.7 Proteção à mulher: rede permanente, e não estatística de ocasião

A SSP-MA divulgou queda de aproximadamente 27% nos feminicídios entre 2024 e 2025 e de 43% no primeiro semestre de 2026, de 30 para 17 casos. São números do próprio governo, que exigem verificação independente e não podem servir de argumento para reduzir a prioridade do tema: cada feminicídio é uma morte anunciada, precedida de sinais que o poder público falhou em interromper. A proteção à mulher será tratada como capacidade institucional permanente, e não como estatística de um ciclo de governo.

Todos os polos regionais deverão contar com delegacia especializada ou estrutura de atendimento adequadamente preparada, com equipe treinada para acolhimento, registro, avaliação de risco e encaminhamento.

A Patrulha Maria da Penha será fortalecida e regionalizada, articulada ao acompanhamento das medidas protetivas. Casas de acolhimento terão cobertura regional, reduzindo a situação em que a distância física impede a mulher de deixar um ambiente de risco.

17.8 Da denúncia à proteção: uma única trajetória

A mulher não deverá percorrer isoladamente uma sucessão de órgãos para obter proteção. A política buscará organizar uma trajetória integrada: denúncia, avaliação de risco, medida protetiva, proteção, acolhimento, assistência e autonomia econômica.

Segurança, assistência social, saúde e sistema de justiça deverão atuar de forma articulada dentro de suas competências. O acompanhamento buscará identificar situações de risco elevado e reincidência, priorizando a intervenção antes que a violência evolua para feminicídio.

Os indicadores deverão incluir tempo entre denúncia e atendimento, medidas protetivas acompanhadas, reincidência e feminicídios, além da cobertura territorial dos serviços.

17.9 Autonomia econômica para romper o ciclo de violência

A proteção à mulher será conectada diretamente à política de trabalho e renda da Seção 14. A dependência financeira pode dificultar o rompimento com o agressor e favorecer o retorno a relações violentas.

Mulheres em situação de violência poderão receber prioridade, conforme critérios e legislação aplicáveis, em programas de qualificação profissional, intermediação de mão de obra, empreendedorismo, microcrédito e outras políticas de autonomia econômica.

A Rede Maranhense de ZPEs e os programas de desenvolvimento de fornecedores poderão ampliar as oportunidades, inclusive por meio de qualificação para ocupações demandadas pelas empresas dos polos.

O indicador não será apenas quantas mulheres participaram de cursos, mas quantas alcançaram renda própria e permaneceram economicamente autônomas.

17.10 Proteção patrimonial e crimes que afetam o cotidiano

Segurança pública será avaliada também pelos crimes que interferem diariamente na vida das pessoas. Em 2025, os roubos de celular recuaram 19% e os roubos de veículos, 15%, resultados que deverão ser consolidados.

Dados de ocorrência, receptação e recuperação de bens serão utilizados para atacar as cadeias econômicas que sustentam esses crimes. A atuação buscará combinar policiamento, investigação e enfrentamento dos mercados ilegais de revenda.

A política de segurança orientada a resultados deverá perguntar não apenas quantas operações foram realizadas, mas quanto diminuiu a probabilidade de o cidadão ser vítima do crime.

17.11 Gestão por resultados e transparência

A partir de 2027, o Estado consolidará um Painel Maranhense de Segurança por Resultados, com indicadores territoriais e séries comparáveis.

Entre os indicadores estarão homicídios e mortes violentas por 100 mil habitantes; feminicídios; taxa de esclarecimento de homicídios; roubos de veículos e celulares; crimes contra cargas; tempo de resposta; cobertura das estruturas de atendimento à mulher; medidas protetivas acompanhadas; e incidência criminal nos corredores logísticos.

Os dados serão utilizados para redistribuir recursos e avaliar políticas. Equipamento adquirido, viatura entregue ou base inaugurada será considerado meio; queda sustentada da violência e aumento da capacidade de investigação serão o resultado.

O Maranhão mantém taxa de homicídios muito superior à média brasileira, e a violência está se interiorizando, alcançando justamente as cidades e os corredores que terão papel crescente na estratégia econômica estadual. A resposta precisa antecipar essa transformação, e não chegar depois dela.

A resposta precisa antecipar essa transformação. ZPE, Porto Seco, ferrovia, rodovia e novo investimento precisam chegar acompanhados de inteligência, policiamento, investigação e prevenção social. Segurança pública passa a ser também infraestrutura para o desenvolvimento: protege o trabalhador, a família, o produtor, a empresa e a circulação de mercadorias.

A mesma lógica vale para a proteção à mulher. Não basta responder à ocorrência; é necessário conectar denúncia, proteção, acolhimento e autonomia econômica. O resultado que importa será simples de compreender e rigoroso de medir: menos homicídios, menos feminicídios, mais crimes



ROBERTO ROCHA • GOVERNADOR

esclarecidos, menos patrimônio perdido e mais pessoas vivendo e trabalhando com segurança em todas as regiões do Maranhão.

18. AGRICULTURA FAMILIAR, PESCA E BABAÇU: A CADEIA DE AUTONOMIA

A dimensão rural do Maranhão exige tratamento diferenciado no Plano de Governo. Segundo o Censo Demográfico 2022 do IBGE, o Maranhão é o estado brasileiro com a maior proporção de sua população vivendo em áreas rurais. Em um Estado com 6,78 milhões de habitantes, essa característica não é apenas demográfica, posto que condiciona a estrutura da pobreza, do trabalho, da produção, da infraestrutura e do acesso aos serviços públicos.

Por isso, a proposta para o campo não será tratada neste Plano como uma política setorial ou exclusivamente agropecuária. Para uma parcela expressiva da população maranhense, falar de desenvolvimento significa falar simultaneamente de terra, renda, água, estrada, energia, conectividade, assistência técnica, crédito, segurança, educação, saúde e acesso ao mercado. A agricultura familiar, a pesca artesanal, o extrativismo do babaçu e as demais economias rurais encontram-se exatamente no ponto em que os dois grandes eixos deste Plano se cruzam: Preparar o Maranhão e Preparar os Maranhenses.

Essa realidade justifica dar ao tema profundidade e prioridade compatíveis com seu peso social e territorial. O objetivo não será simplesmente ampliar programas existentes. A proposta é construir uma cadeia de autonomia, capaz de identificar o obstáculo que mantém cada família em situação de baixa produtividade ou baixa renda e conectar, na sequência adequada, regularização fundiária, água, tecnologia, mecanização, crédito, proteção contra riscos, armazenamento, beneficiamento, logística e mercado.

A questão central passa a ser como transformar a enorme presença rural do Maranhão em uma vantagem econômica e social. Isso exige substituir uma política rural fragmentada, medida predominantemente pelo volume de entregas públicas, por uma política orientada pelo resultado econômico obtido pela família. O pequeno produtor será tratado simultaneamente como proprietário, produtor, empreendedor, fornecedor e cidadão, com direito à segurança jurídica, à proteção patrimonial e às condições necessárias para transformar trabalho e produção em renda sustentável.

É a partir dessa perspectiva que se estabelece o princípio orientador de toda a política rural do Plano.

18.1 Agricultura familiar: renda rural por hectare e por família

A política para a agricultura familiar será orientada por uma mudança de métrica. O resultado principal não será quanto o Estado distribuiu, mas

quanto a família conseguiu produzir, reter como renda, proteger contra riscos e transformar em patrimônio e autonomia econômica. Trator entregue, título emitido, operação de crédito contratada, assistência técnica realizada ou tonelada adquirida pelo poder público são meios. O resultado é a melhoria sustentável da renda e das condições de vida da família rural.

Essa mudança é especialmente importante porque a baixa renda do pequeno produtor raramente decorre de uma única restrição. Em determinado território, o problema pode ser a insegurança fundiária; em outro, a falta de água; em outro, a baixa produtividade; em outro, a inexistência de armazenamento, beneficiamento ou transporte; e, frequentemente, a produção existe, mas parte relevante do valor fica fora da propriedade porque o produtor vende sem informação de preços, sem escala, sem capacidade de armazenar e sem alternativa ao primeiro comprador.

O Estado substituirá, portanto, a lógica de programas isolados de oferta por uma política de autonomia produtiva orientada pelo gargalo.

O encadeamento previsto é: terra, regularidade ambiental, água, tecnologia, crédito, proteção de risco, produção, armazenamento, beneficiamento, logística, mercado, renda e reinvestimento.

A intervenção pública deverá identificar em qual ponto dessa cadeia cada família, comunidade ou território está travado. Não haverá razão para financiar mecanização onde falta água; ampliar crédito onde inexiste mercado; estimular produção perecível sem armazenamento; entregar título sem facilitar regularidade ambiental e acesso ao financiamento; ou oferecer capacitação desvinculada da atividade efetivamente desenvolvida.

Territórios prioritários: Nas áreas rurais de menor renda e maior isolamento produtivo, especialmente na Baixada Maranhense, Médio Mearim, Cocais, pré-Amazônia, litoral e sertão, onde a baixa produtividade se combina com insegurança fundiária, deficiência de água, assistência técnica irregular, estradas vicinais precárias, pouca capacidade de armazenamento e forte dependência de intermediários. O problema também se manifesta nos municípios em que a produção existe, mas a maior parte do valor é capturada fora da propriedade por falta de beneficiamento, escala, informação de preços e acesso direto ao mercado. A integração com os polos da Rede Maranhense de ZPEs e com as estruturas logísticas de São Luís/Bacabeira, Açailândia, Imperatriz e Caxias deve funcionar como vetor de escoamento, beneficiamento e agregação de valor, conectando a agricultura familiar aos mercados regionais, nacionais e de exportação.

Planos Territoriais de Autonomia Produtiva

Serão estruturados Planos Territoriais de Autonomia Produtiva, diferenciados por cadeia e região. Cada plano partirá de diagnóstico produtivo simplificado e combinará apenas os instrumentos necessários para remover os gargalos predominantes daquele território.

Isso permitirá abandonar a ideia de que todos os agricultores precisam receber o mesmo pacote. Uma comunidade produtora de mandioca pode necessitar de mecanização, casa de farinha modernizada, energia e acesso sanitário ao mercado. Uma comunidade pesqueira pode precisar prioritariamente de gelo, cadeia de frio e transporte; ao passo que produtores de frutas podem depender de irrigação, assistência fitossanitária e processamento; ou criadores de leite podem ter como gargalos genética, alimentação animal, resfriamento e comercialização.

A política pública passa, assim, de um modelo de distribuição de insumos para um outro de solução de restrições produtivas.

Renda líquida, e não apenas produção

O indicador central será a renda líquida anual da família proveniente da atividade produtiva, complementado pela renda líquida por hectare nas atividades em que essa métrica seja tecnicamente adequada.

O objetivo não será simplesmente maximizar produção por hectare. Algumas atividades de maior valor agregado podem produzir menor volume físico e maior renda; sistemas agroflorestais, extrativismo, horticultura, frutas, mel, pescado processado e produtos da sociobiodiversidade exigem métricas diferentes das culturas de grãos. Por isso, produtividade física, margem econômica e estabilidade da renda serão analisadas conjuntamente.

O painel rural acompanhará, entre outros indicadores:

renda líquida média da família atendida;

margem líquida por hectare ou unidade produtiva, quando aplicável;

produtividade física das principais cadeias;

participação do produtor no preço final do produto;

perdas pós-colheita;

percentual da produção beneficiada ou processada;

participação das vendas realizadas por cooperativas, contratos ou canais formais;

acesso a crédito, seguro e assistência técnica;
capacidade de pagamento do financiamento;
regularidade da renda ao longo do ano;
evolução patrimonial da unidade familiar.

A avaliação deverá comparar a situação inicial da família com sua situação após a intervenção. O sucesso do programa será medido pelo aumento da renda líquida e da resiliência, e não pelo número de benefícios entregues.

Crédito responsável: financiar capacidade de gerar renda

O crédito será tratado como instrumento de investimento produtivo, e não como resultado da política. A ampliação do acesso ao PRONAF e às linhas estaduais será acompanhada de projeto produtivo simplificado, avaliação da capacidade de pagamento, assistência técnica, proteção contra riscos e estratégia de comercialização.

O princípio será simples: crédito sem produtividade, proteção e mercado pode transformar vulnerabilidade produtiva em vulnerabilidade financeira.

A política estadual atuará para integrar os instrumentos federais existentes às condições locais, ajudando o produtor a cumprir requisitos, elaborar projetos, acessar financiamento e utilizar adequadamente mecanismos de proteção. O acompanhamento continuará depois da contratação, permitindo identificar precocemente problemas climáticos, produtivos ou comerciais capazes de comprometer o pagamento.

Para atividades expostas a risco climático, o planejamento produtivo deverá considerar zoneamento agrícola, disponibilidade hídrica, calendário de plantio e instrumentos de proteção aplicáveis. A política de crédito será, portanto, integrada à política de gestão de riscos.

Resiliência: produzir renda também nos anos ruins

A agricultura familiar não pode ser avaliada apenas pela renda obtida em uma safra favorável. O segundo objetivo será aumentar a resiliência econômica da família, isto é, sua capacidade de atravessar seca, excesso de chuva, queda de preços, doença animal ou perda de produção sem retornar à pobreza ou entrar em ciclo permanente de renegociação de dívidas.

Os Planos de Autonomia Produtiva poderão combinar diversificação produtiva, reserva hídrica, irrigação eficiente, sementes e variedades adequadas, seguro, armazenamento, formação de estoque, produção para autoconsumo e fontes complementares de renda.

A meta será aumentar simultaneamente renda média e estabilidade da renda.

Cooperativismo orientado a resultado econômico

O Estado apoiará cooperativas e associações, mas deixará de considerar a simples constituição de uma entidade como resultado suficiente. O apoio público será progressivamente condicionado à qualidade da governança e ao benefício econômico efetivamente produzido para os associados.

Serão acompanhados indicadores como volume comercializado, número de produtores ativos, regularidade fiscal e sanitária, acesso a mercados, custo operacional, preço médio obtido, margem de comercialização e parcela do resultado devolvida ao produtor.

Cooperativas com problemas de gestão receberão assistência para profissionalização, contabilidade, governança, comercialização e adequação sanitária. O objetivo é fazer do cooperativismo um mecanismo de ganho de escala e poder de negociação, e não apenas uma forma jurídica criada para acessar programas públicos.

Reduzir o poder econômico do atravessador pela concorrência

O atravessador não será tratado simplesmente como adversário. Em muitos territórios ele existe porque presta serviços que o produtor não consegue realizar sozinho: financia informalmente, coleta pequenas quantidades, transporta, armazena, assume risco e encontra compradores.

A estratégia será atacar as causas dessa dependência.

Serão estruturadas Centrais Regionais de Comercialização e Inteligência de Mercado, físicas e digitais, oferecendo informação diária de preços, demanda regional, compradores habilitados, logística compartilhada, padronização de produtos e contratos simplificados.

Quando o agricultor puder armazenar, comparar preços, vender coletivamente e acessar mais de um comprador, sua capacidade de negociação aumenta. O objetivo não é eliminar intermediários por decreto, mas eliminar a dependência de um único intermediário pela criação de alternativas reais de mercado.

Um indicador particularmente relevante será a diferença entre o preço recebido pelo produtor e o preço praticado no mercado regional. A redução dessa diferença significará que uma parcela maior do valor produzido está permanecendo com a família rural.

Compras públicas como plataforma de entrada no mercado

As compras governamentais serão utilizadas como piso inicial de demanda, especialmente para produtores em processo de organização produtiva, sanitária e comercial. Escolas, hospitais e demais equipamentos públicos estaduais poderão funcionar como primeiros compradores previsíveis de produtos da agricultura familiar regional, observadas as regras aplicáveis.

Mas a compra pública não será o destino final da política.

A dependência permanente do Estado como comprador pode criar outro tipo de fragilidade. Por isso, cooperativas e produtores apoiados terão trajetória planejada de diversificação de clientes: primeiro mercado institucional; depois supermercados, restaurantes, hotéis, agroindústrias, distribuidores e empresas privadas; posteriormente, quando houver escala e qualidade, mercados interestaduais e de maior valor agregado.

O indicador de maturidade será justamente a participação crescente do mercado privado na receita do produtor, sem perda do acesso estratégico às compras governamentais.

Agregar valor antes de transportar

Parte importante da renda rural maranhense é perdida porque produtos deixam o território em estado bruto e retornam processados e mais caros. A política rural buscará identificar, cadeia por cadeia, quais etapas de beneficiamento podem permanecer economicamente no município ou na região.

Casas de farinha modernizadas, unidades de processamento de frutas, resfriamento de leite, beneficiamento de pescado, processamento do babaçu, mel, polpas, óleos, farinha, fécula e outros produtos serão avaliados conforme escala, mercado, requisitos sanitários e viabilidade econômica.

A regra será: beneficiar perto da produção sempre que isso aumentar de forma sustentável a renda retida pelo produtor e pelo território.

Da propriedade produtiva ao patrimônio familiar

O título da terra terá função econômica, não apenas documental. A regularização será acompanhada para verificar se aumentou segurança jurídica, acesso a crédito, investimento, produtividade e valor patrimonial da família.

O pequeno agricultor será tratado simultaneamente como proprietário, produtor, empreendedor, fornecedor e cidadão protegido pelo Estado. Regularização fundiária, CAR, crédito, assistência técnica, segurança rural e acesso a mercados integrarão uma mesma trajetória.

O indicador decisivo não será quantos títulos foram entregues, mas quantas famílias tituladas avançaram para regularidade, financiamento produtivo, produção comercial, mercado e aumento de renda.

Uma política rural diferente para cada território

O Maranhão não possui uma única agricultura familiar. Baixada, Mearim, Cocais, pré-Amazônia, litoral, sertão e sul maranhense apresentam regimes hídricos, estruturas fundiárias, cadeias produtivas, infraestrutura e mercados distintos.

A política estadual deixará de ser predominantemente organizada pela oferta uniforme de programas e passará a ser territorializada. Cada região terá um Mapa de Gargalos da Renda Rural, identificando o que produz, quanto produz, quanto custa produzir, quanto perde, para quem vende, a que preço vende, quanto valor fica com a família e qual gargalo impede o próximo salto de renda.

Esse mapa orientará ATER, mecanização, infraestrutura hídrica, crédito, armazenamento, agroindustrialização, logística e comercialização.

O novo contrato de resultado da política rural

Ao final, a pergunta dirigida a cada programa deixará de ser “quanto o governo entregou?” e passará a ser “quanto aumentou a renda líquida da família, quanto dessa renda ficou no território e quanto diminuiu sua vulnerabilidade?”.

Essa é a lógica da execução integrada aplicada ao campo. A agricultura familiar deixa de ser destinatária de uma sucessão de programas fragmentados e passa a ser o centro de uma cadeia de geração de valor.

Título sem crédito é documento. Crédito sem assistência é risco. Produção sem armazenamento é perda. Produção sem mercado é excedente. Mercado sem poder de negociação comprime a renda. Renda sem proteção pode desaparecer na primeira crise.

O objetivo do governo será fazer todos esses elos funcionarem juntos, para transformar terra em produção, produção em valor, valor em renda e renda em autonomia econômica duradoura.

A sequência completa da política rural será: título e registro; CAR e regularidade ambiental; crédito e Pronaf; assistência técnica; mecanização e infraestrutura local; compras públicas e mercado; agregação de valor; renda; e segurança patrimonial. O programa só estará completo quando o título produzir capacidade econômica e proteção concreta para a família.

Etapas	Problema que impede a renda	Indicador de aceleração 2027–2030
Título definitivo	Posse informal limita segurança jurídica e investimento.	Tempo médio do processo; títulos registrados; redução do estoque por ano.
CAR / licenciamento	Pendências ambientais podem travar crédito e comercialização.	% dos titulados com CAR validado/regularizado; tempo de integração cadastral.
Crédito	Título não garante, por si só, acesso efetivo ao financiamento.	% dos titulados que acessam PRONAF ou crédito produtivo em até 12 meses.
ATER	Crédito sem orientação pode não elevar produtividade.	% das famílias com acompanhamento técnico continuado; produtividade por cadeia.
Mecanização / vicinais	Custo de preparo e perda no escoamento comprimem a margem.	Horas de máquina por beneficiário; km críticos recuperados; perdas pós-colheita.
Compras e mercado	Dependência de atravessadores reduz o preço recebido.	% das compras públicas oriundas da agricultura familiar; preço recebido por produtor.
Segurança rural	Furto, roubo, invasão e distância reduzem proteção.	Tempo de resposta rural; propriedades georreferenciadas; recuperação patrimonial.

A agricultura familiar sustenta a maior parte da ocupação rural maranhense e opera, na maior parte do território, sem assistência técnica regular, sem crédito adequado e sem canal de comercialização estável, a família produz, perde parte na estrada e no armazenamento, vende barato ao atravessador e compra caro o alimento que não produz.

Assistência técnica com meta de famílias atendidas por município e por técnico, reconstruindo a capacidade de extensão rural do Estado.

Compra pública garantida, alimentação escolar da rede estadual e hospitais estaduais adquirindo da agricultura familiar da própria região.

Estrutura de armazenamento e beneficiamento de pequeno porte em base regional.

Crédito com garantia estadual para quem não acessa o crédito bancário tradicional.

18.2 Pesca artesanal

A pesca artesanal ocupa posição estratégica na economia costeira e ribeirinha do Maranhão. O Estado reúne extensa faixa litorânea, estuários, manguezais, baías, lagos e rios, formando uma das mais importantes áreas de produção

pesqueira artesanal do país. Essa atividade possui relevância que ultrapassa o valor diretamente comercializado: sustenta comunidades tradicionais, movimenta pequenos mercados municipais e constitui fonte de alimento e renda para milhares de famílias.

O problema central da cadeia, porém, está na baixa capacidade do pescador de conservar, beneficiar e comercializar sua própria produção. Em muitas comunidades, a ausência ou insuficiência de gelo, câmaras frigoríficas, transporte refrigerado, unidades de beneficiamento e estrutura sanitária transforma um produto perecível em uma venda praticamente compulsória. O pescado precisa ser comercializado rapidamente, o que transfere poder de negociação para intermediários que dispõem de capital de giro, gelo, transporte e acesso aos mercados consumidores.

Assim, a baixa renda do pescador não decorre necessariamente de baixa produção, mas da pequena parcela do valor final do pescado que permanece com quem pesca.

Territórios prioritários: Litoral Ocidental (Cururupu, Bacuri, Apicum-Açu e Serrano do Maranhão); Baixada Maranhense (Pinheiro, Viana, Penalva e São Bento); e Litoral Leste (Tutóia, Araisos, Paulino Neves e Barreirinhas).

A política estadual será estruturada para corrigir essa assimetria ao longo de toda a cadeia: pesca, georreferenciamento da produção, gelo, conservação, beneficiamento, inspeção sanitária, transporte refrigerado, mercado e renda.

Rede Maranhense do Frio

O Estado mapeará os principais pontos de desembarque e volumes comercializados para estruturar fábricas de gelo, câmaras frias e pontos de conservação dimensionados à produção efetiva de cada território. A infraestrutura poderá ser operada por cooperativas, associações ou modelos de gestão compartilhada, com regras de sustentabilidade financeira e manutenção.

A finalidade não será simplesmente instalar equipamentos, mas aumentar o tempo que o pescador possui para decidir quando, onde e para quem vender. Quanto maior sua capacidade de conservar o pescado sem perda de qualidade, menor sua dependência da venda imediata.

Beneficiamento perto da origem

Unidades regionais permitirão que parte da produção deixe de ser comercializada como pescado bruto e passe a chegar ao mercado limpa, filetada, congelada, embalada ou transformada em produtos de maior valor

agregado. O Estado apoiará adequação sanitária, inspeção, rastreabilidade, capacitação e organização comercial.

Mercado antes da produção

As compras públicas estaduais poderão funcionar como demanda inicial previsível para pescado devidamente inspecionado, especialmente na alimentação escolar, hospitais e equipamentos públicos. Entretanto, assim como no restante da política rural, o Estado não deverá se transformar no único comprador. O objetivo será preparar cooperativas e pescadores para acessar supermercados, hotéis, restaurantes, distribuidores e mercados de outras regiões.

Inteligência de preços

Os polos pesqueiros integrarão a plataforma estadual de comercialização, com divulgação de preços praticados nos principais mercados. O pescador deverá saber quanto seu produto vale antes de negociá-lo.

Recuperação ambiental e gestão do estoque pesqueiro

A política econômica será inseparável da sustentabilidade do recurso. O Estado estruturará diagnóstico por bacia, estuário e região costeira, identificando assoreamento, degradação de manguezais e matas ciliares, poluição e pressões sobre estoques. Desassoreamento somente será empregado onde estudos hidrológicos e ambientais demonstrarem necessidade e viabilidade, combinado com recuperação de mata ciliar, manguezais e proteção de áreas de reprodução.

A meta final deixa, portanto, de ser “quantas fábricas de gelo foram construídas” e passa a ser quanto aumentou a renda líquida do pescador, quanto diminuiu a perda pós-captura e quanto aumentou a parcela do preço final que permanece com a comunidade pesqueira.

O gelo dá tempo. O beneficiamento agrega valor. A informação dá poder de negociação. O mercado transforma o pescado em renda. E a conservação ambiental garante que essa renda continue existindo no futuro.

18.3 Babaçu: bioeconomia e renda das quebradeiras

O babaçu constitui uma das cadeias de maior identidade econômica, social e cultural do Maranhão. Sua importância ultrapassa a produção primária: envolve milhares de famílias, o conhecimento tradicional das quebradeiras de coco e um recurso natural capaz de sustentar uma cadeia industrial

diversificada, desde alimentos e cosméticos de alto valor até biocombustíveis e outros produtos da bioeconomia.

O desafio é superar uma contradição histórica. O Maranhão concentra a matéria-prima e o conhecimento associado ao babaçu, mas captura apenas uma parcela do valor que essa riqueza pode gerar. Parte relevante da atividade permanece nas etapas de coleta, quebra e comercialização primária, enquanto os maiores ganhos econômicos surgem no fracionamento, refino, transformação industrial, formulação, certificação, marca e acesso aos mercados nacional e internacional.

A estratégia do Plano será, portanto, organizar o babaçu como cadeia completa de valor, conectando a economia tradicional do interior a dois polos industriais complementares: a ZPE de São Luís, orientada aos derivados nobres e de maior valor agregado, especialmente óleos finos e ingredientes para cosméticos; e a ZPE de Bacabeira, vocacionada ao processamento industrial de maior escala, inclusive aproveitamento de frações oleosas para biocombustíveis.

A lógica deixa de ser a cadeia curta do babaçu, da amêndoa e do óleo e passa a ser a cadeia completa: babaçual, quebradeira e produtor, cooperativa, beneficiamento primário, fracionamento, ZPE, indústria, exportação ou mercado nacional e renda no território.

Um babaçu, diferentes mercados e diferentes valores

A inovação será tratar o coco de babaçu não como uma única matéria-prima, mas como uma plataforma biológica da qual podem ser extraídas diferentes correntes de produtos, destinadas aos mercados em que apresentem maior valor econômico.

Isso permite organizar a cadeia segundo uma espécie de cascata de valor: as frações de maior qualidade e valor devem ser direcionadas aos usos mais nobres; as demais frações e subprodutos podem alimentar cadeias de maior escala, inclusive energéticas. O objetivo será maximizar o valor total obtido de cada tonelada de babaçu, e não simplesmente aumentar o volume processado.

ZPE de São Luís: óleo fino, cosméticos e bioingredientes de alto valor

A ZPE de São Luís deverá ocupar o topo dessa cadeia de valor. Sua função será atrair plantas industriais capazes de receber óleo e derivados previamente beneficiados e avançar para etapas de maior sofisticação tecnológica: purificação, refino especializado, fracionamento, padronização e

desenvolvimento de ingredientes destinados principalmente às indústrias cosmética, dermocosmética, de higiene pessoal e de produtos naturais.

O princípio econômico será reservar a matéria-prima de melhor qualidade para o mercado capaz de remunerá-la melhor.

Em vez de exportar predominantemente matéria-prima ou óleo bruto, a estratégia buscará fazer com que o Maranhão exporte progressivamente óleo refinado de padrão superior, frações especiais, bioingredientes, formulações intermediárias e, quando economicamente viável, produtos acabados.

A proximidade do Complexo Portuário de São Luís reforça essa estratégia, porque conecta a transformação industrial diretamente aos mercados internacionais. A ZPE passa a funcionar como ponte entre a biodiversidade maranhense e cadeias globais de cosméticos e bioeconomia.

O objetivo não será apenas exportar mais toneladas, e sim elevar de forma contínua o valor exportado por tonelada de babaçu processada.

Quanto maior esse valor, maior a capacidade da cadeia de transformar biodiversidade em renda, tecnologia e empregos qualificados.

ZPE de Bacabeira: escala industrial, energia e biocombustíveis

A ZPE de Bacabeira exercerá função complementar. Enquanto São Luís deverá concentrar os derivados de maior valor unitário, Bacabeira poderá receber frações oleosas destinadas ao processamento industrial em maior escala, inclusive para produção de biocombustíveis, desde que demonstradas viabilidade tecnológica, econômica e ambiental.

Essa divisão é estratégica porque evita utilizar matéria-prima de qualidade superior em aplicações de menor valor quando existe demanda mais rentável. O sistema deverá buscar a destinação econômica ótima das diferentes frações do babaçu.

Bacabeira poderá funcionar também como polo de aproveitamento industrial dos coprodutos e resíduos gerados ao longo da cadeia, dentro dos princípios de economia circular. Biomassa e outras frações poderão alimentar cadeias energéticas ou industriais conforme sua viabilidade técnica.

Forma-se, assim, uma complementaridade:

Polo	Vocação prioritária	Lógica econômica
Interior produtor	Coleta, quebra, organização, beneficiamento inicial e padronização	Fazer a primeira agregação de valor permanecer nas comunidades
ZPE São Luís	Óleos finos, fracionamento,	Maior valor por quilograma

Polo	Vocação prioritária	Lógica econômica
	bioingredientes, cosméticos e derivados nobres	
ZPE Bacabeira	Processamento de maior escala, frações energéticas e biocombustíveis	Escala + aproveitamento industrial
Mercados nacional e internacional	Cosméticos, alimentos, química verde, energia e outros derivados	Diversificação da demanda e redução de dependência

Corredores do Babaçu: ligar o interior às ZPEs

As ZPEs somente produzirão desenvolvimento inclusivo se estiverem conectadas às comunidades que fornecem a matéria-prima. Por isso, será estruturado o Corredor Produtivo do Babaçu, articulando Médio Mearim, Cocais, Baixada e demais regiões produtoras aos polos industriais de São Luís e Bacabeira.

Nos territórios produtores, cooperativas e unidades descentralizadas poderão realizar coleta organizada, quebra, seleção, secagem, armazenamento, extração primária e controle de qualidade. As etapas industriais mais sofisticadas serão concentradas onde escala, infraestrutura, energia, tecnologia e logística justificarem economicamente sua localização.

A organização territorial seguirá o princípio: agregar valor no interior até onde houver eficiência econômica, realizar processamento industrial avançado nas ZPEs e acessar mercados de maior valor pelo sistema portuário.

Dessa forma, a ZPE não substitui a economia local. Ela cria demanda industrial permanente para a produção organizada no interior.

Contratos de fornecimento: da coleta incerta à renda previsível

Um dos maiores ganhos potenciais da integração às ZPEs está na possibilidade de substituir relações comerciais esporádicas por contratos de fornecimento de médio e longo prazo entre indústrias, cooperativas e organizações produtoras.

Empresas instaladas nas ZPEs poderão trabalhar com especificações de qualidade, quantidade, calendário de entrega e mecanismos transparentes de formação de preço. O Estado apoiará tecnicamente as organizações locais para que consigam atender a esses padrões.

Isso cria um círculo econômico novo: contrato, previsibilidade de demanda, crédito, investimento, produtividade, qualidade, maior valor e renda.

A indústria ganha segurança de fornecimento. A cooperativa ganha mercado. A quebradeira deixa de depender exclusivamente da negociação diária. E o Estado transforma política social e extrativista em política de desenvolvimento industrial territorial.

Quebradeiras como participantes da cadeia de valor

O extrativismo do babaçu é fonte de renda complementar para milhares de famílias maranhenses, sobretudo mulheres, mais de 300 mil quebradeiras de coco integram o movimento interestadual. O Estado viveu o fechamento de praticamente toda a indústria de óleo instalada em seu território, e a cadeia hoje opera com técnica rudimentar e venda de matéria bruta, enquanto óleo, carvão ativado, mesocarpo e derivados cosméticos são processados e valorizados fora do Maranhão.

Territórios prioritários: Médio Mearim (Bacabal, Pedreiras, Lago do Junco, Esperantinópolis e São Luís Gonzaga), região dos Cocais, Baixada e o eixo de Chapadinha e Itapecuru Mirim.

O objetivo da política do babaçu é estimular a criação de usinas de beneficiamento de pequeno e médio porte em regime cooperativo nas regiões produtoras, bem como oferecer apoio técnico e sanitário para produção de óleo, mesocarpo, carvão e derivados com padrão comercial. Outro aspecto relevante é a garantia de livre acesso aos babaçuais por meio de lei estadual e de mediação fundiária. Tudo isso em conexão com o mercado de cosméticos e alimentos, que já paga prêmio por produto de origem extrativista certificada.

A modernização da cadeia do babaçu deverá garantir que as quebradeiras permaneçam participantes econômicas centrais da atividade, beneficiando-se diretamente do aumento de produtividade e da agregação de valor.

O objetivo será afastá-las progressivamente das etapas mais penosas, insalubres e de baixa produtividade, substituindo o esforço físico excessivo por mecanização e melhores condições de trabalho. A tecnologia deverá permitir que as quebradeiras avancem para funções de operação de equipamentos, controle de qualidade, rastreabilidade, organização da produção, gestão cooperativa e comercialização.

O princípio será claro: a máquina substitui o trabalho penoso; não substitui a quebradeira.

O apoio estadual às cooperativas deverá incluir equipamentos, capacitação, segurança do trabalho, gestão, assistência técnica e negociação comercial. A

remuneração deverá evoluir para patamares superiores aos atuais e progressivamente próximos aos rendimentos de ocupações formais equivalentes no mercado regional, incorporando produtividade, qualidade, rastreabilidade e participação no valor agregado.

Essa transformação deverá abrir também um futuro mais promissor para filhos e filhas de quebradeiras. As novas gerações poderão permanecer vinculadas à cadeia do babaçu sem reproduzir as mesmas condições de esforço físico, baixa renda e vulnerabilidade enfrentadas por suas mães e avós, ocupando funções técnicas, industriais, administrativas, comerciais e empreendedoras.

Ao mesmo tempo, a modernização deverá preservar o babaçu como atividade cultural, identidade coletiva e patrimônio social das comunidades. O conhecimento tradicional das quebradeiras, suas formas de organização e sua relação histórica com os babaçuais não serão descartados pela industrialização; deverão ser reconhecidos, registrados e transmitidos às novas gerações.

A política será considerada bem-sucedida quando conseguir combinar três resultados: menos trabalho penoso, maior renda e preservação da cultura do babaçu.

Modernizar não significa fazer desaparecer a quebradeira. Significa permitir que sua experiência e sua cultura sobrevivam em uma cadeia mais segura, qualificada e rentável, e que seus filhos e filhas possam escolher permanecer nela porque enxergam futuro, não por falta de alternativa.

19. PRIMEIRA INFÂNCIA, MULHERES E AUTONOMIA ECONÔMICA

A política para mulheres e primeira infância será estruturada a partir de uma relação econômica e social direta: quando o cuidado não é compartilhado nem apoiado por serviços públicos, parte relevante de seu custo recai sobre as mulheres e limita sua capacidade de estudar, trabalhar, empreender e construir renda própria. A ausência de vaga em creche é uma das barreiras que mantêm mulheres maranhenses fora do mercado de trabalho, especialmente mães jovens que interromperam a trajetória escolar em razão da gravidez.

O problema não termina no acesso ao emprego. As mulheres possuem presença expressiva em atividades como extrativismo, artesanato, pesca e mariscagem, produção de alimentos, agricultura familiar e comércio informal. Em muitos desses casos, trabalham e produzem, mas permanecem com baixa renda porque enfrentam simultaneamente informalidade, pequena escala, dificuldade de crédito, pouco beneficiamento e reduzido poder de negociação.

A política integrará, portanto, duas cadeias que normalmente são tratadas separadamente: cuidado, permanência na escola, qualificação, trabalho, renda e autonomia.

E

A trilha completa será: produção, organização, crédito, beneficiamento, mercado e renda própria.

A estratégia será articulada às políticas de educação, trabalho, agricultura familiar, turismo, economia criativa e proteção à mulher e aproveitará a expansão da Rede Maranhense de ZPEs para criar novas oportunidades de emprego, prestação de serviços e fornecimento por negócios liderados por mulheres.

Territórios prioritários: Nas periferias urbanas e nos municípios rurais de menor renda, especialmente entre mães jovens, mulheres chefes de família e trabalhadoras informais que acumulam cuidado dos filhos e atividade produtiva sem rede adequada de apoio. Nas comunidades rurais, pesqueiras, extrativistas e tradicionais, o problema assume outra dimensão: muitas mulheres já trabalham e produzem, mas capturam parcela reduzida do valor de sua produção por falta de crédito, beneficiamento, escala e acesso direto ao mercado. A vulnerabilidade torna-se ainda maior entre mulheres em situação

de violência, para as quais a dependência econômica pode dificultar o rompimento com o agressor.

19.1 Primeira infância: cuidar da criança e ampliar oportunidades para a família

O Maranhão estruturará um Programa Estadual de Apoio à Primeira Infância, em cooperação com os municípios, articulando educação infantil, saúde, assistência social e proteção da criança desde a gestação.

O Estado apoiará a ampliação da oferta de creches e pré-escolas, mediante os instrumentos juridicamente adequados de cooperação e financiamento, com metas territoriais e prioridade para localidades com maior déficit de atendimento e vulnerabilidade social.

A expansão considerará não apenas a construção do equipamento, mas sua sustentabilidade: profissionais, custeio, alimentação, material pedagógico, acessibilidade e qualidade do atendimento. Creche construída e sem capacidade permanente de funcionamento não será considerada entrega completa.

A formação dos profissionais da educação infantil será integrada às políticas de desenvolvimento da primeira infância, aproximando educação, saúde e assistência social.

19.2 Creche também como infraestrutura econômica

A creche será reconhecida também por seu efeito sobre a economia familiar. Quando a mãe deixa de estudar ou trabalhar porque não possui com quem deixar uma criança pequena, a insuficiência da política de cuidado produz perda de renda presente e futura.

A expansão da educação infantil será, por isso, territorialmente relacionada aos indicadores de participação feminina no mercado de trabalho, gravidez na adolescência, abandono escolar e vulnerabilidade social.

Mães adolescentes que retornarem à escola receberão atenção prioritária na articulação com a rede municipal de educação infantil, em convergência com a Seção 15.

Nos novos polos de desenvolvimento, a demanda por serviços de cuidado também será considerada no planejamento territorial. A expansão industrial e logística não estará completa se as novas oportunidades de trabalho não puderem ser acessadas pelas mulheres por ausência de estrutura de cuidado.

19.3 Retorno da mãe jovem à escola e ao trabalho

A maternidade não deverá representar encerramento definitivo da trajetória educacional. A política combinará busca ativa, acesso à creche, bolsa de permanência quando cabível, EJA, qualificação profissional e intermediação de emprego.

Saúde e educação atuarão preventivamente, com orientação e acesso ao planejamento reprodutivo apropriado para adolescentes, enquanto assistência e educação atuarão para reconectar à escola aquelas que já interromperam os estudos.

A trajetória pretendida será: maternidade, rede de cuidado, retorno à escola, conclusão, qualificação e trabalho.

O indicador não será somente o retorno à matrícula, mas permanência, conclusão e progressão para trabalho ou educação posterior.

19.4 Autonomia econômica: produzir renda própria

A política de autonomia econômica será dirigida tanto à mulher que busca emprego quanto àquela que já trabalha por conta própria. Extrativistas, artesãs, marisqueiras, pescadoras, agricultoras familiares, trabalhadoras de serviços e comerciantes informais possuem necessidades distintas e não serão submetidas a um único modelo de apoio.

O Maranhão Empreendedor Produtivo, previsto na Seção 14, contará com trajetórias adequadas aos negócios liderados por mulheres: formalização assistida, gestão financeira, digitalização, orientação previdenciária, qualificação, acesso a mercado e crédito.

Linhas de microcrédito produtivo com mecanismos estaduais de garantia poderão atender empreendedoras sem histórico bancário ou comprovação convencional de renda, observados critérios de capacidade de pagamento e viabilidade econômica.

O princípio será o mesmo adotado para a agricultura familiar: crédito é meio; renda sustentável é resultado.

19.5 Mulheres rurais, extrativistas, pescadoras e artesãs: agregar valor antes de vender

Para muitas mulheres, o problema não é ausência de trabalho, mas baixo valor retido por aquilo que já produzem. A política apoiará organização produtiva, cooperativismo, equipamentos compartilhados, adequação sanitária, embalagem, marca, armazenamento, beneficiamento e comercialização.

Nas cadeias do babaçu, pescado, mariscos, frutas, alimentos processados, artesanato e demais produtos territoriais, serão identificados os pontos em que parte maior do valor pode permanecer com a produtora.

A lógica será: matéria-prima, beneficiamento, padronização, marca, comercialização e renda.

Compras públicas poderão funcionar como primeiro mercado, sem criar dependência permanente. O objetivo posterior será ampliar vendas para supermercados, hotéis, restaurantes, empresas, comércio eletrônico e outros compradores privados.

19.6 Rede Maranhense de ZPEs como mercado de trabalho e de fornecimento

A expansão da Rede Maranhense de ZPEs e Polos Logísticos deverá ampliar oportunidades econômicas para as mulheres tanto pelo emprego formal quanto pela formação de cadeias locais de fornecedores.

Os mapas de demanda dos polos de São Luís/Bacabeira, Açailândia, Imperatriz e Caxias identificarão profissões e serviços que possam ampliar a participação feminina, evitando que os novos investimentos reproduzam automaticamente a segmentação tradicional do mercado de trabalho.

As oportunidades não se restringirão ao chão de fábrica. Tecnologia, administração, comércio exterior, logística, alimentação, hospedagem, limpeza especializada, saúde ocupacional, serviços empresariais, design, economia criativa e fornecimento de produtos abrem diferentes portas de entrada.

Negócios liderados por mulheres serão preparados para concorrer como fornecedores, respeitadas as regras de contratação aplicáveis. A cadeia será: grande investimento, demanda por bens e serviços, qualificação, negócio local, fornecimento e renda.

19.7 Centro Histórico, turismo e economia criativa

A revitalização do Centro Histórico de São Luís e a expansão do turismo previstas na Seção 13 também serão conectadas à autonomia econômica feminina.

Gastronomia, hospedagem, artesanato, moda, design, cultura, serviços, tecnologia e comércio oferecem oportunidades especialmente relevantes para pequenos negócios. Os programas de ocupação econômica dos imóveis

restaurados poderão contribuir para formar um ambiente permanente de empreendedorismo e economia criativa.

Nos Lençóis, em Alcântara e nos demais circuitos turísticos, a política buscará aumentar a participação dos empreendimentos locais (inclusive aqueles liderados por mulheres) no gasto realizado pelo visitante.

A meta será fazer com que o crescimento do turismo aumente também a renda de quem vive no território.

19.8 Autonomia econômica como parte da proteção contra a violência

A política será diretamente articulada à Seção 17. A proteção à mulher não termina na medida protetiva ou no acolhimento. Para aquelas em situação de dependência financeira, será necessária uma porta de saída econômica.

Mulheres acompanhadas pela rede de proteção poderão acessar, conforme sua situação e os critérios dos programas, qualificação, intermediação de emprego, empreendedorismo, formalização e microcrédito.

A trajetória integrada será: proteção, acolhimento, qualificação, renda própria e autonomia.

O objetivo é reduzir uma das barreiras que podem dificultar o rompimento definitivo do ciclo de violência.

19.9 Rede territorial de cuidado

Municípios pequenos nem sempre possuem escala para manter isoladamente todos os serviços necessários. O Estado estimulará cooperação regional para formação de profissionais, atendimento especializado e políticas de apoio às famílias.

Saúde, educação e assistência compartilharão territorialmente informações de planejamento (preservados sigilo e proteção de dados) para identificar áreas com maior concentração de gravidez na adolescência, abandono escolar, déficit de creche e vulnerabilidade socioeconômica.

A expansão da rede será orientada por necessidade comprovada, e não simplesmente pela distribuição uniforme de equipamentos.

19.10 Gestão por resultados: medir autonomia, e não apenas benefícios

O painel acompanhará cobertura de creche e pré-escola; mães adolescentes que retornaram e permaneceram na escola; participação feminina no mercado de trabalho; mulheres formalizadas; sobrevivência dos negócios apoiados após 12 e 24 meses; evolução do faturamento e da renda;

participação de negócios liderados por mulheres nas cadeias dos grandes investimentos; e trajetória econômica das mulheres atendidas pela rede de proteção contra a violência.

A política de microcrédito será avaliada pela capacidade de o negócio sobreviver, aumentar faturamento e gerar renda, e não apenas pelo volume desembolsado. A qualificação será avaliada pela inserção no trabalho. A creche será avaliada pela cobertura e qualidade, mas também pela capacidade de remover barreiras ao estudo e ao trabalho das responsáveis.

Primeira infância e autonomia econômica feminina são políticas que se reforçam. A criança precisa de cuidado adequado e a mãe precisa ter condições de estudar, trabalhar e produzir renda. Quando falta estrutura de cuidado, a família perde dos dois lados: a criança recebe menos oportunidades e a mulher reduz sua participação econômica.

O argumento central: primeira infância e autonomia econômica feminina são políticas que se reforçam. A criança precisa de cuidado adequado e a mãe precisa ter condições de estudar, trabalhar e produzir renda. Quando falta estrutura de cuidado, a família perde dos dois lados: a criança recebe menos oportunidades e a mulher reduz sua participação econômica.

A estratégia deste Plano é conectar cuidado, educação, qualificação, trabalho, empreendedorismo e proteção. A Rede Maranhense de ZPEs, o turismo, a economia criativa e as cadeias produtivas rurais ampliam o mercado no final dessa trajetória. O objetivo não será apenas oferecer crédito, curso ou vaga em creche isoladamente, mas fazer esses instrumentos funcionarem juntos.

O percurso será: creche, escola, qualificação, trabalho/negócio, mercado, renda e autonomia.

Quando essa cadeia funciona, investir na primeira infância deixa de ser apenas despesa social: passa a significar também mais oportunidade para a criança, maior participação econômica das mulheres, aumento da renda familiar e redução da vulnerabilidade social.

20. MUNICÍPIOS FORTES, CAPACIDADE DE EXECUÇÃO E PREPARAÇÃO PARA A REFORMA TRIBUTÁRIA

A maior parte dos 217 municípios maranhenses possui população pequena, quadro técnico reduzido e capacidade limitada para elaborar projetos, estruturar licitações, disputar recursos federais e executar investimentos. Essa desigualdade administrativa produz uma desigualdade econômica adicional: muitas vezes o recurso existe, mas o município não consegue acessá-lo porque não possui estudo técnico, projeto executivo, licenciamento, documentação ou equipe capaz de conduzir a contratação e a prestação de contas.

Esse problema ganhará uma dimensão ainda maior com a implementação da Reforma Tributária do consumo. A transição para o novo sistema exigirá adaptação administrativa, tecnológica, contábil e fiscal das prefeituras, além de capacidade para compreender os efeitos da tributação no destino, acompanhar a distribuição das receitas e posicionar cada município diante das novas oportunidades de desenvolvimento.

Ao mesmo tempo, a criação do Fundo Nacional de Desenvolvimento Regional (FNDR) abre uma oportunidade estratégica para estados e municípios que sejam capazes de transformar necessidades em projetos estruturados. O Maranhão não pode entrar nessa nova etapa com 217 municípios disputando isoladamente recursos, investimentos e capacidade técnica.

A estratégia seguirá duas cadeias complementares: demanda municipal, projeto, licenciamento, captação, contratação, execução e entrega.

E

A sequência adotada será: reforma tributária, adaptação institucional, informação econômica, projetos regionais, investimento, nova base produtiva, renda e receita.

A Fábrica de Projetos do Maranhão, os escritórios regionais e a Rede Maranhense de ZPEs serão instrumentos para transformar essa capacidade institucional em desenvolvimento territorial.

Territórios prioritários: nos municípios pequenos e de menor capacidade fiscal e administrativa, sobretudo aqueles em que uma equipe reduzida precisa simultaneamente elaborar projetos, prestar contas, licitar, fiscalizar obras e acompanhar programas estaduais e federais. São justamente esses

municípios que mais perdem oportunidades quando uma transferência ou linha de financiamento exige projeto maduro em prazo curto. Com a Reforma Tributária, essa assimetria poderá aumentar se as prefeituras mais estruturadas se adaptarem rapidamente ao novo sistema enquanto as menores enfrentarem dificuldades tecnológicas, cadastrais, fiscais e de planejamento. A prioridade será impedir que falta de capacidade técnica se transforme em nova fonte de desigualdade territorial.

20.1 Fábrica de Projetos do Maranhão

Será estruturada uma Fábrica de Projetos para apoiar Estado e municípios na transformação de necessidades em investimentos executáveis.

A estrutura atuará desde a definição do problema até a contratação: diagnóstico, estudo preliminar, engenharia, arquitetura, orçamento, licenciamento, modelagem, identificação de fontes e preparação da documentação necessária.

A carteira utilizará uma esteira de maturidade, permitindo saber exatamente em que estágio está cada iniciativa: demanda, estudo, projeto básico, projeto executivo, licenciamento, captação, contratação e execução.

O município deixa, assim, de começar a preparar o projeto quando aparece o recurso. O objetivo será possuir projetos prontos antes que a oportunidade financeira apareça.

20.2 Escritórios regionais para apoiar os municípios menores

A capacidade técnica será descentralizada por meio de escritórios regionais de projetos, priorizando municípios que não possuem estrutura própria suficiente de engenharia, arquitetura, planejamento, orçamento e captação.

Esses escritórios poderão apoiar projetos de saneamento, habitação, drenagem, mobilidade, turismo, infraestrutura produtiva, equipamentos públicos e outras prioridades deste Plano.

O objetivo não será substituir permanentemente a administração municipal, mas compartilhar capacidade especializada que seria economicamente inviável para cada pequeno município manter isoladamente.

Municípios com menor capacidade terão prioridade, evitando que o critério de acesso aos recursos premie justamente quem já possui melhores condições institucionais.

20.3 Banco Maranhão de Projetos

Será criado um Banco Maranhão de Projetos, reunindo iniciativas estaduais e municipais classificadas por território, área, custo, impacto, população beneficiada, maturidade e possíveis fontes de financiamento.

Projetos recorrentes poderão utilizar modelos padronizados e adaptáveis (creches, unidades de saúde, pequenas pontes, soluções de saneamento, melhoria habitacional, equipamentos de beneficiamento e outras estruturas) reduzindo prazo e custo de elaboração sem eliminar a necessidade de adaptação às condições locais.

O banco permitirá enxergar o Maranhão como uma carteira única de investimentos, evitando projetos isolados sem conexão territorial.

20.4 Central de Oportunidades: projeto pronto encontra recurso

Uma Central de Oportunidades acompanhará continuamente programas federais, transferências, editais, operações de crédito, bancos de desenvolvimento, fundos e demais fontes legalmente disponíveis.

A função será cruzar automaticamente cada projeto maduro com a fonte de financiamento compatível.

A carteira será preparada para disputar recursos do Novo PAC, FNDR, bancos de fomento e demais instrumentos, sem apresentar fonte potencial como recurso garantido.

Quando surgir uma oportunidade, o Estado saberá quais municípios possuem projetos compatíveis, quais documentos faltam e quanto tempo será necessário para habilitá-los.

20.5 Preparar os 217 municípios para a Reforma Tributária

Será instituído um Programa Maranhão 2033 – Municípios Preparados para a Reforma Tributária, acompanhando toda a transição do sistema.

O Estado oferecerá apoio técnico para atualização de sistemas, cadastros, processos fiscais e rotinas administrativas necessárias à adaptação ao IBS e ao novo ambiente tributário.

A capacitação abrangerá gestores, procuradorias, contadores, fiscais, planejamento, tecnologia e administração fazendária municipal. Municípios pequenos poderão compartilhar soluções tecnológicas e estruturas especializadas, evitando que cada prefeitura tenha de desenvolver isoladamente sistemas complexos.

A preparação também incluirá educação fiscal e orientação ao setor produtivo local, especialmente micro e pequenas empresas, para reduzir custos de adaptação.

A Reforma Tributária será tratada não apenas como alteração de tributos, mas como mudança do ambiente de desenvolvimento municipal.

20.6 Tributação no destino: preparar o município para competir por atividade econômica real

A transição para a tributação do consumo predominantemente no destino altera progressivamente a lógica de desenvolvimento baseada em benefícios tributários sobre o consumo. Isso exigirá que municípios fortaleçam vantagens reais: infraestrutura, logística, mão de obra, segurança jurídica, conectividade, serviços públicos e qualidade urbana.

O Estado apoiará cada região na elaboração de seu Mapa de Competitividade Municipal, identificando vantagens, gargalos e investimentos necessários para atrair e manter atividade econômica.

A pergunta deixará progressivamente de ser apenas “qual incentivo fiscal oferecer?” e passará a ser:

“O que este território oferece para uma empresa produzir, investir, contratar e permanecer aqui?”

Essa mudança converge diretamente com a estratégia das ZPEs, Portos Secos, formação profissional e corredores logísticos deste Plano.

20.7 FNDR: transformar projetos regionais em desenvolvimento

O Fundo Nacional de Desenvolvimento Regional, instituído no contexto da Reforma Tributária, deverá ser incorporado ao planejamento estadual de longo prazo.

A estratégia será preparar antecipadamente projetos estruturantes capazes de disputar os recursos que venham a estar disponíveis, respeitando as regras, prioridades e governança aplicáveis ao Fundo.

A prioridade não será pulverizar recursos entre pequenas intervenções desconectadas, mas construir carteiras capazes de irradiar desenvolvimento para diferentes municípios.

Entre os projetos estruturantes poderão estar corredores logísticos, infraestrutura produtiva, saneamento, inovação, qualificação, energia, conectividade e iniciativas associadas à Rede Maranhense de ZPEs, conforme elegibilidade e regulamentação aplicáveis.

A Fábrica de Projetos terá papel decisivo: quanto maior a qualidade e maturidade da carteira maranhense, maior a capacidade do Estado de transformar novas fontes de financiamento em investimento efetivo.

20.8 Rede Maranhense de ZPEs como instrumento de desenvolvimento intermunicipal

A Rede Maranhense de ZPEs será planejada não apenas a partir dos municípios onde se localizam seus polos, mas de suas áreas regionais de influência.

São Luís/Bacabeira, Açailândia, Imperatriz e Caxias deverão irradiar demanda por produção, serviços, mão de obra e infraestrutura para municípios vizinhos.

Os escritórios regionais ajudarão esses municípios a preparar projetos que permitam sua integração às cadeias econômicas: estradas vicinais, armazenagem, beneficiamento, distritos produtivos, formação profissional, saneamento, conectividade e outros investimentos.

A lógica será: município, projeto, infraestrutura, polo logístico ou ZPE e mercado.

Assim, a Rede deixa de beneficiar somente a cidade que recebe a estrutura e passa a funcionar como plataforma regional de desenvolvimento.

20.9 Consórcios intermunicipais: escala para prestar melhor

Muitos serviços públicos são caros ou tecnicamente complexos demais para municípios pequenos quando prestados isoladamente. O Estado apoiará a formação e o fortalecimento de consórcios intermunicipais onde houver ganho comprovado de escala.

Resíduos sólidos, saneamento, saúde especializada, inspeção sanitária, engenharia, compras compartilhadas e determinados serviços tecnológicos são exemplos de atividades em que a cooperação pode reduzir custos e elevar qualidade.

A Fábrica de Projetos poderá apoiar a estruturação técnica e econômica dos consórcios, evitando sua criação apenas formal, sem capacidade operacional.

A Reforma Tributária reforça essa necessidade: compartilhar tecnologia e capacidade administrativa poderá ser mais eficiente do que reproduzir 217 estruturas isoladas.

20.10 Cadastro territorial, dados e inteligência fiscal

A preparação para o novo sistema tributário será articulada ao avanço da gestão territorial. O Estado apoiará municípios na melhoria de cadastros, georreferenciamento, integração de bases e qualidade das informações econômicas e territoriais.

A modernização respeitará LGPD, competências tributárias e autonomia municipal.

Dados melhores permitirão não apenas melhorar a administração fiscal, mas planejar saneamento, habitação, mobilidade, regularização fundiária e infraestrutura produtiva.

O cadastro deixa de ser somente instrumento arrecadatório e passa a funcionar como infraestrutura de planejamento municipal.

20.11 Formação permanente dos quadros municipais

Será instituído programa continuado de formação em planejamento, transferências, convênios, engenharia, licitações, contratos, prestação de contas, gestão fiscal, Reforma Tributária, captação e avaliação de políticas públicas.

A formação deverá resolver problemas concretos. Cursos serão associados à execução de projetos reais dos municípios, permitindo que o servidor aprenda enquanto estrutura uma entrega.

Será estimulada a formação de redes regionais de servidores e especialistas para compartilhamento de soluções e redução da dependência de consultorias episódicas. O objetivo será deixar capacidade instalada dentro da administração pública.

20.12 Gestão por resultados: medir recurso transformado em entrega

A política será avaliada por projetos elaborados e efetivamente contratados; volume de recursos captados; prazo entre oportunidade e habilitação; taxa de execução dos investimentos; municípios atendidos; projetos regionalizados; recursos obtidos por município e por habitante; e redução das diferenças de capacidade entre prefeituras.

Na Reforma Tributária, serão acompanhados o nível de adaptação dos sistemas municipais, capacitação dos servidores, qualidade cadastral e evolução das receitas durante a transição. Na Fábrica de Projetos, não bastará contabilizar documentos produzidos. O indicador central será a taxa de conversão de projeto em investimento entregue à população.

Município pobre não pode continuar perdendo recurso porque é pobre também em capacidade técnica. Se a prefeitura que mais precisa de investimento é justamente a que menos consegue elaborar projeto, cria-se um mecanismo que reproduz a desigualdade.

A Reforma Tributária torna essa mudança ainda mais urgente. O Maranhão precisa chegar à nova economia tributária com seus 217 municípios preparados, sistemas adaptados, servidores capacitados e, sobretudo, uma carteira de projetos capaz de transformar oportunidades de financiamento em infraestrutura, atividade econômica e renda.

A Rede Maranhense de ZPEs oferece a geografia econômica; a Reforma Tributária e o FNDR modificam o ambiente de financiamento e desenvolvimento; e a Fábrica de Projetos oferece a capacidade de execução. A cadeia que este Plano pretende construir é: capacidade técnica, projeto, recurso, investimento, atividade econômica, renda, receita municipal e melhor serviço público.

É dessa forma que fortalecer municípios deixa de significar apenas aumentar transferências e passa a significar dar às prefeituras capacidade real para transformar recursos e oportunidades em desenvolvimento.

21. GOVERNO DIGITAL, CONECTIVIDADE E GESTÃO PÚBLICA ORIENTADA A RESULTADO

Os rankings de gestão registram um estado bem posicionado em solidez fiscal e eficiência administrativa interna: nono lugar no Ranking de Competitividade de 2026. O contraste com a realidade do cidadão é a denúncia mais objetiva do modelo em vigor: a máquina funciona para si mesma, enquanto a população enfrenta fila, deslocamento e repetição de documentos para resolver o básico. Este Plano inverte a régua: o governo será medido pelo serviço entregue, e não pelo ranking interno.

Ainda hoje, parte relevante da população precisa enfrentar fila, deslocamento e repetição de documentos para resolver procedimentos que poderiam ser concluídos remotamente ou de forma integrada. Ao mesmo tempo, a digitalização possui uma condição anterior: conectividade de qualidade. Onde não há sinal, equipamento ou letramento digital, o serviço eletrônico não substitui o atendimento presencial e pode ampliar desigualdades.

A transformação digital será, portanto, orientada pelo resultado percebido pelo cidadão, e não pelo número de aplicativos, sistemas ou portais implantados. A política seguirá uma cadeia única: conectividade, serviço disponível, uso efetivo, tempo e deslocamento poupados.

Essa infraestrutura digital também será integrada à estratégia de desenvolvimento econômico. A Rede Maranhense de ZPEs, os polos logísticos, os corredores produtivos e a Fábrica de Projetos exigirão conectividade, dados, interoperabilidade e serviços digitais capazes de reduzir custo de transação, acelerar licenças, apoiar empresas, conectar fornecedores e integrar municípios aos novos polos de investimento.

Territórios prioritários: Nos municípios pequenos, povoados rurais, Baixada Maranhense, litoral ocidental, pré-Amazônia e áreas de expansão urbana onde a deficiência de conectividade se combina com maior distância física dos serviços públicos. O problema também alcança corredores produtivos e municípios ligados aos polos de São Luís/Bacabeira, Açailândia, Imperatriz e Caxias, onde crescimento econômico sem infraestrutura digital adequada pode criar novos gargalos. A prioridade será fazer a conectividade acompanhar simultaneamente o cidadão, o serviço público e a expansão produtiva.

21.1 Maranhão Conectado: conectividade como infraestrutura pública e econômica

O Estado organizará a demanda de conectividade de escolas, unidades de saúde, delegacias, agências, sedes administrativas e demais pontos públicos em lotes regionais, utilizando seu poder de compra para ampliar escala, qualidade e competição.

No primeiro ano será elaborado um inventário georreferenciado da conectividade pública, identificando cada ponto, tecnologia disponível, velocidade, latência, estabilidade, custo atual e necessidade projetada.

O mapa incorporará também:

corredores produtivos;

comunidades rurais;

polos logísticos;

áreas de expansão urbana;

regiões de saúde e educação;

e áreas de influência da Rede Maranhense de ZPEs.

As contratações utilizarão acordos de nível de serviço, SLA, com padrões mínimos de disponibilidade, velocidade e latência, medição automatizada e penalidades objetivas por descumprimento.

O pagamento deverá estar progressivamente vinculado à qualidade efetivamente entregue, e não apenas à existência formal do contrato.

21.2 Agregação de demanda para ampliar a rede

A contratação pública será utilizada como âncora para expansão territorial da infraestrutura digital.

Sempre que técnica e juridicamente possível, os lotes serão desenhados para estimular concorrência entre grandes operadoras e provedores regionais. A expansão até uma escola, UBS, delegacia ou unidade administrativa poderá criar infraestrutura que também permita oferta comercial à população e às empresas do entorno.

O princípio será: demanda pública, infraestrutura, oferta privada, mais usuários e sustentabilidade da rede.

O programa aproveitará fibras, redes acadêmicas, redes federais e obrigações de cobertura já existentes, evitando investimentos duplicados.

Municípios poderão aderir aos lotes estaduais, aumentando escala e reduzindo custo de contratação. Pequenas prefeituras deixam, assim, de negociar isoladamente e passam a aproveitar o poder de compra agregado do Estado.

21.3 Conectividade integrada à Rede Maranhense de ZPEs

A Rede Maranhense de ZPEs exigirá infraestrutura digital compatível com atividades industriais, logísticas e de serviços de maior complexidade.

Os polos de São Luís/Bacabeira, Açailândia, Imperatriz e Caxias terão seus requisitos de conectividade incorporados ao planejamento estadual, incluindo capacidade, redundância, segurança e integração com fornecedores e municípios de influência.

A conectividade não deverá chegar apenas ao núcleo da ZPE. Ela deverá irradiar-se pelos corredores que conectam: município, fornecedor, polo logístico, ZPE e mercado.

Isso permitirá que pequenas empresas, cooperativas, prestadores de serviços e trabalhadores possam participar das cadeias produtivas sem depender de presença física constante nos polos.

21.4 Balcão Único Maranhense: o Estado organizado em torno do cidadão

A digitalização começará pelos serviços que mais afetam a vida cotidiana. Os dez serviços estaduais de maior demanda serão identificados em 2027 segundo volume de usuários, fila, prazo, deslocamento necessário e custo para o cidadão.

Esses serviços receberão prioridade para digitalização integral.

O princípio será o do acesso único: o cidadão não deverá percorrer diferentes órgãos nem apresentar repetidamente informações que o próprio Estado já possui, observadas as exigências legais, LGPD, finalidade do tratamento e segurança da informação.

O Balcão Único integrará:

portal de serviços;

aplicativo;

atendimento transacional por WhatsApp;

atendimento por voz;

unidades presenciais integradas;
e atendimento itinerante.

A digitalização não eliminará o atendimento físico. Digitalizar significa multiplicar portas de entrada e reduzir a necessidade de deslocamento.

21.5 Governo digital também para empresas e investimentos

O Balcão Único terá uma vertente empresarial voltada à simplificação do relacionamento entre Estado, municípios e investidores.

Procedimentos de competência estadual relacionados a licenciamento, autorizações, cadastro, acompanhamento de projetos e demais serviços passíveis de integração serão organizados em jornadas digitais, reduzindo repetição de informações e falta de transparência sobre prazos.

Para os projetos da Rede Maranhense de ZPEs, será estruturado um Painel de Implantação de Investimentos, permitindo acompanhar etapas, documentos, responsáveis e dependências.

A lógica será: projeto, documentação, licenciamento, infraestrutura, contratação e operação.

Isso não significará eliminar controles nem flexibilizar exigências legais. O objetivo será reduzir incerteza, retrabalho e tempo administrativo.

21.6 Municípios conectados e interoperáveis

O Estado apoiará os 217 municípios na modernização de seus serviços, especialmente os de menor capacidade técnica.

A adesão aos programas estaduais poderá incluir padrões comuns de:

interoperabilidade;

dados abertos;

segurança da informação;

identidade digital;

integração cadastral;

e prestação de serviços.

A Fábrica de Projetos poderá apoiar municípios na estruturação de iniciativas de transformação digital, evitando que cada prefeitura desenvolva isoladamente soluções caras e incompatíveis.

A lógica será compartilhar infraestrutura e padrões sempre que isso reduzir custos, preservando autonomia municipal.

21.7 Última milha e inclusão digital

Nas localidades sem viabilidade imediata de infraestrutura terrestre, poderão ser utilizadas soluções satelitais ou outras tecnologias como solução transitória, acompanhadas de estratégia para evolução futura.

A política distinguirá três problemas diferentes: cobertura, qualidade e capacidade de uso.

Ter sinal não significa ter conexão adequada. Ter conexão não significa possuir equipamento. Possuir equipamento não significa saber utilizar os serviços.

Por isso, inclusão digital também compreenderá formação básica, especialmente para idosos, população rural, pessoas de baixa renda e usuários com maior dificuldade tecnológica.

Escolas, unidades de saúde, praças e associações poderão funcionar como pontos públicos ou assistidos de acesso, conforme realidade local.

21.8 Gestão pública orientada a resultado

A modernização administrativa será vinculada a entregas verificáveis. Cada prioridade terá linha de base, meta, responsável, prazo e indicador de resultado.

O painel público distinguirá: anúncio, contratação, execução financeira, execução física e resultado.

As unidades executoras poderão utilizar contratos de gestão e indicadores de desempenho, vinculando capacidade operacional às metas pactuadas.

Processos repetitivos (protocolo, tramitação documental, prestação de contas e determinadas rotinas administrativas) serão progressivamente automatizados.

A automação será avaliada pela redução de prazo e custo. Processo automatizado que continua demorando o mesmo tempo não será considerado modernização suficiente.

21.9 Inteligência artificial e automação com controle humano

Tecnologias de inteligência artificial poderão ser utilizadas para apoio à análise documental, classificação de demandas, atendimento inicial, identificação de inconsistências, gestão de filas e outras tarefas de suporte.

Sua utilização será acompanhada por regras de governança, proteção de dados, auditabilidade e supervisão humana.

Decisões que afetem direitos do cidadão deverão preservar os mecanismos legais de revisão e responsabilidade.

O princípio será: automação para reduzir trabalho repetitivo; servidor para decidir, supervisionar e resolver problemas complexos.

21.10 Dados como infraestrutura do planejamento

O Estado organizará uma política integrada de governança de dados. Informações de saúde, educação, infraestrutura, desenvolvimento econômico, meio ambiente e gestão territorial poderão ser interoperáveis nos limites legais e técnicos.

A Fábrica de Projetos será beneficiária direta dessa estrutura. Quanto melhores os dados territoriais, menor o tempo necessário para diagnóstico, projeto e captação.

A Biblioteca Central de Dados deverá permitir combinar, por exemplo, dados de população, infraestrutura, produção, logística, renda e serviços públicos.

Isso permitirá priorizar investimentos com maior racionalidade e acelerar a preparação de projetos.

21.11 Dados e inteligência econômica para a Rede Maranhense de ZPEs

A infraestrutura de dados também apoiará a estratégia industrial.

Será possível organizar informações sobre:

empresas instaladas e prospectadas;

fornecedores;

demanda por mão de obra;

infraestrutura disponível;

disponibilidade energética;

capacidade logística;

áreas industriais;

projetos municipais;

e oportunidades de investimento.

A Rede Maranhense de ZPEs poderá dispor de uma Sala de Dados integrada, facilitando análise de localização, planejamento empresarial e acompanhamento da implantação dos polos.

O Estado deixa de responder individualmente a cada investidor e passa a oferecer informação estruturada e verificável.

21.12 Privacidade, segurança da informação e cibersegurança

A interoperabilidade será acompanhada de política estadual de governança de dados e adequação à LGPD, com controle de acesso, rastreabilidade, classificação das informações e definição clara de responsabilidades.

Saúde, segurança pública, arrecadação, infraestrutura e serviços digitais críticos exigirão proteção reforçada.

O Maranhão estruturará capacidade permanente de segurança cibernética, diretamente ou em modelo híbrido com instituições especializadas.

Auditorias externas periódicas avaliarão sistemas críticos, enquanto universidades, IEMA e instituições parceiras contribuirão para formação local em cibersegurança, governança de dados e infraestrutura digital.

A digitalização aumenta eficiência, mas também aumenta dependência tecnológica. Quanto mais digital o Estado, maior precisa ser sua capacidade de proteger sistemas e informações.

21.13 Formação de mão de obra digital e desenvolvimento de fornecedores

A expansão da infraestrutura digital será utilizada também para gerar emprego e renda.

O Estado estimulará a formação de profissionais maranhenses em:

redes;

programação;

análise de dados;

suporte técnico;

cibersegurança;

automação;

inteligência artificial;

infraestrutura em nuvem;

e gestão digital.

A demanda gerada pelo Maranhão Conectado, pelo governo digital e pela Rede Maranhense de ZPEs poderá ajudar a criar um mercado estadual de serviços tecnológicos.

A política buscará evitar que todo o investimento em tecnologia resulte apenas na contratação de empresas e profissionais de fora.

21.14 Governo digital e inclusão produtiva

Os serviços digitais também serão integrados às políticas de trabalho e empreendedorismo.

MEIs, microempresas e cooperativas poderão acessar, por uma mesma jornada digital, serviços relacionados a:

formalização;

qualificação;

crédito;

compras públicas;

oportunidades de fornecimento;

capacitação empresarial;

e acesso a mercados.

A tecnologia deixa de ser apenas instrumento administrativo e passa a funcionar como infraestrutura de inclusão produtiva.

21.15 A sequência da transformação digital

A política será acompanhada por três transições fundamentais:

Transição	Gargalo	Indicador
Conectividade – serviço	Ponto conectado sem serviço útil	% dos pontos conectados operando serviços com qualidade medida
Serviço – uso	Serviço digitalizado que o cidadão não utiliza	% das transações concluídas por canal digital ou assistido
Uso – tempo poupado	Canal novo sem redução de prazo	tempo mediano, percentil 90 e deslocamentos evitados

Essa lógica também será aplicada às empresas: conectividade, serviço digital, processo mais rápido e investimento antecipado.

21.16 Indicador-chave: tempo poupado do cidadão

O principal indicador da transformação digital será o tempo poupado do cidadão.

O Estado publicará, por serviço:

tempo mediano de atendimento;

percentil 90;

taxa de conclusão sem retorno presencial;

horas estimadas poupadas;

viagens evitadas;

e quilômetros de deslocamento dispensados.

A meta deixa de ser simplesmente “quantos serviços possuem aplicativo” e passa a ser:

“Quanto tempo de vida o Estado devolveu às pessoas?”

Nos serviços empresariais, será acompanhado também o tempo necessário para completar jornadas administrativas relevantes.

21.17 Gestão por resultados digitais

O painel acompanhará:

pontos públicos conectados;

qualidade efetiva da conexão;

cobertura territorial;

municípios integrados;

serviços digitalizados;

percentual de transações concluídas digitalmente;

tempo médio e percentil 90;

atendimento assistido;

incidentes de segurança;

processos automatizados;

economia obtida;

e tempo poupado do cidadão.

Nos corredores produtivos e ZPEs, serão acompanhados também cobertura digital, capacidade de rede e tempo de tramitação dos principais serviços empresariais.

A tecnologia será avaliada pelo resultado que produz, e não por seu grau de novidade.

Dinheiro em caixa, tecnologia implantada e bons indicadores internos não têm valor em si: só cumprem sua finalidade quando se transformam em serviço acessível, redução de filas, menor tempo de espera e menos quilômetros percorridos pelo cidadão. É essa passagem, da eficiência da máquina para a eficiência sentida pelas pessoas, que orientará o governo digital e a gestão pública por resultados.

Governo digital não é colocar um formulário na internet. É eliminar deslocamento, integrar órgãos, reduzir prazo, melhorar acesso e utilizar dados para decidir melhor.

A mesma infraestrutura pode simultaneamente conectar uma escola, permitir uma consulta remota de saúde, agilizar um serviço público, apoiar uma pequena empresa e viabilizar um investimento da Rede Maranhense de ZPEs.

A transformação pretendida é: conectividade, dados, serviço, eficiência, investimento, renda e tempo poupado.

O Estado será considerado mais digital não quando possuir mais sistemas, mas quando o cidadão precisar esperar menos, viajar menos e repetir menos informações, e quando empresas e municípios conseguirem transformar oportunidades em projetos e investimentos com maior rapidez.

É essa passagem (da tecnologia instalada para a eficiência sentida pelas pessoas e pela economia) que orientará a política de governo digital do Maranhão.

22. REFORMA TRIBUTÁRIA, FNDR E NOVO FEDERALISMO DE DESENVOLVIMENTO

A Reforma Tributária não altera apenas a forma de arrecadar impostos. Ela modifica também a lógica do desenvolvimento regional brasileiro. A progressiva substituição da competição baseada em benefícios de ICMS por um sistema tributário orientado pelo destino reduz o espaço da antiga “guerra fiscal” e aumenta a importância de vantagens reais de localização: infraestrutura, logística, energia, qualificação profissional, segurança jurídica, inovação e capacidade de estruturar projetos.

Nesse novo ambiente, o Fundo Nacional de Desenvolvimento Regional (FNDR) deve ser tratado pelo Maranhão como um dos principais instrumentos de financiamento da transformação econômica do Estado nas próximas décadas.

A Emenda Constitucional nº 132/2023 estabeleceu que o FNDR terá como finalidade reduzir desigualdades regionais e sociais, mediante recursos da União entregues aos Estados e ao Distrito Federal. Esses recursos poderão financiar estudos, projetos e obras de infraestrutura; atividades produtivas com elevado potencial de geração de emprego e renda, inclusive por subvenções econômicas e financeiras; e desenvolvimento científico, tecnológico e inovação, devendo ser priorizados projetos que contemplem preservação ambiental.

Isso cria uma oportunidade particularmente relevante para o Maranhão: o FNDR poderá financiar não apenas a obra pronta, mas também componentes essenciais à estruturação de projetos de desenvolvimento. Portanto, a vantagem competitiva dos Estados dependerá crescentemente da capacidade de transformar necessidades em projetos tecnicamente maduros, economicamente justificáveis e capazes de demonstrar impacto sobre emprego, renda, produtividade e desenvolvimento regional.

A disputa federativa tende, assim, a mudar de natureza: do incentivo fiscal para o projeto estruturado; da guerra fiscal para a competição por infraestrutura, produtividade e ambiente de negócios; da proposta genérica para o conjunto completo de estudo, projeto, licenciamento, financiamento e execução.

O Maranhão precisa chegar a essa nova etapa antes que os recursos comecem a fluir em escala.

A EC 132 estabeleceu uma trajetória crescente de aportes federais: R\$ 8 bilhões em 2029, R\$ 16 bilhões em 2030, R\$ 24 bilhões em 2031, R\$ 32 bilhões

em 2032 e R\$ 40 bilhões em 2033, com atualização monetária prevista constitucionalmente.

Isso significa que o período 2027–2030 será decisivo para preparar a carteira maranhense. O primeiro desafio do governo não será esperar a abertura do Fundo. Será utilizar os anos anteriores para transformar prioridades políticas em projetos prontos para financiamento.

22.1 Programa Maranhão Pronto para o FNDR

Será criado o Programa Maranhão Pronto para o FNDR, responsável por constituir uma carteira permanente de projetos estruturantes estaduais e regionais aptos a disputar recursos do Fundo e de outras fontes nacionais e internacionais de financiamento.

O princípio será: problema, estudo, alternativas, viabilidade, projeto, licenciamento, financiamento, execução e impacto.

O Estado deixará de elaborar projetos apenas quando surgir uma linha de financiamento. A lógica será invertida: primeiro haverá uma carteira madura de projetos; depois serão combinadas as fontes capazes de financiá-los.

A Unidade Técnica do FNDR, integrada à Unidade de Entregas do Governo, reunirá capacidade multidisciplinar em engenharia, economia, finanças, meio ambiente, planejamento territorial, modelagem de concessões, avaliação socioeconômica e gestão de projetos.

Cada projeto estruturante deverá possuir, conforme sua natureza:

diagnóstico do problema;

estudos de demanda;

alternativas técnicas;

estudo de viabilidade técnica, econômica e ambiental;

estimativa de CAPEX e custos futuros de operação;

projeto básico ou executivo no estágio adequado;

estratégia de licenciamento ambiental;

situação fundiária;

modelo institucional e de operação;

fontes complementares de financiamento;

cronograma físico-financeiro;

análise de riscos;
população e territórios beneficiados;
empregos diretos e indiretos estimados;
impacto esperado sobre produtividade, renda e atividade econômica;
indicadores para acompanhamento posterior dos resultados.

O objetivo será reduzir drasticamente a distância entre “ter uma boa ideia” e “ter um projeto financiável”.

22.2 Banco Maranhense de Projetos Estruturantes

Será instituído um Banco Maranhense de Projetos Estruturantes, com classificação segundo o grau de maturidade

Estágio	Situação
Nível 1, Conceito	problema identificado e solução preliminar
Nível 2, Pré-viabilidade	demanda, alternativas e custos preliminares
Nível 3, Viabilidade	estudos técnicos, econômicos e ambientais concluídos
Nível 4, Projeto maduro	projeto básico/executivo, licenciamento encaminhado e estrutura financeira definida
Nível 5, Pronto para financiamento	condições técnicas e institucionais para contratação

Essa classificação permitirá ao Governo saber, a qualquer momento, quantos projetos possui e quanto falta para cada um chegar à condição de financiamento.

A primeira meta será fazer com que o Maranhão chegue a 2029 com uma carteira de projetos significativamente superior à sua capacidade imediata de financiamento. Isso permitirá selecionar os melhores projetos em vez de improvisar propostas quando surgirem recursos.

22.3 Projetos estruturantes, e não pulverização de recursos

O FNDR não deverá ser tratado como mecanismo para financiar centenas de pequenas intervenções desconectadas.

A prioridade do Maranhão será estruturar projetos capazes de alterar a produtividade de regiões inteiras, gerar externalidades econômicas e conectar diferentes municípios e cadeias produtivas.

A carteira poderá contemplar, conforme elegibilidade, regulamentação e avaliação técnica:

Logística e desenvolvimento territorial: corredores rodoviários estruturantes, acessos ferroviários, terminais intermodais, portos secos, infraestrutura de conexão às ZPEs e sistemas logísticos regionais.

ZPEs e industrialização: infraestrutura externa necessária às ZPEs de São Luís e Bacabeira, energia, água industrial, acessos, qualificação e projetos capazes de desenvolver cadeias de fornecedores.

Bioeconomia: cadeias industriais do babaçu, pescado, mel, frutas regionais e outros ativos da biodiversidade, conectando produção comunitária, beneficiamento e mercados.

Segurança hídrica e agricultura: barragens, adutoras, sistemas regionais de irrigação e infraestrutura hídrica capaz de aumentar produtividade e resiliência climática.

Energia e transição energética: infraestrutura necessária à expansão de energias renováveis, armazenamento, inovação energética e novos projetos industriais associados.

Ciência, tecnologia e inovação: centros tecnológicos ligados às vocações econômicas do Estado, laboratórios, parques tecnológicos e infraestrutura de pesquisa aplicada.

A pergunta para seleção será:

Se este projeto for executado, quantos outros investimentos ele torna possíveis?

Quanto maior a capacidade de um investimento de destravar investimentos adicionais, maior será sua prioridade.

22.4 FNDR como multiplicador, não como fonte única

Outra inovação será evitar a ideia de que cada empreendimento precisa ser integralmente financiado pelo FNDR.

O Fundo poderá integrar estruturas de financiamento combinado, nas quais diferentes componentes de um projeto sejam financiados por fontes distintas.

Um corredor econômico, por exemplo, poderá combinar recursos do FNDR para infraestrutura pública, financiamento de bancos públicos para empreendimentos privados, concessões ou PPPs para determinados ativos, recursos federais para infraestrutura complementar e capital privado para unidades industriais.

A lógica será medir quanto investimento total cada real público consegue mobilizar. O indicador de eficiência financeira da carteira será a alavancagem do investimento, medindo quanto de capital adicional cada real público consegue mobilizar.

22.5 Projetos que irradiem desenvolvimento para além de um município

O Maranhão defenderá uma lógica regional para aplicação dos recursos. Projetos com impacto sobre vários municípios e cadeias produtivas terão prioridade sobre intervenções estritamente locais quando apresentarem maior retorno econômico e social.

Essa orientação é especialmente importante porque o Maranhão pode funcionar como plataforma logística e industrial para uma área econômica muito maior que suas fronteiras.

Porto do Itaqui, ferrovias, ZPEs, corredores rodoviários e infraestrutura energética podem atender fluxos provenientes do Pará, Tocantins, Piauí e de outras áreas do Norte, Nordeste e Centro-Oeste.

O Estado deverá estruturar projetos capazes de demonstrar essa capacidade de irradiar desenvolvimento regional, fortalecendo sua posição na nova arquitetura federativa.

22.6 Escritório de Projetos dos Municípios

A capacidade técnica para elaborar projetos é muito desigual entre os municípios. Sem apoio estadual, municípios menores podem permanecer fora das novas oportunidades de financiamento simplesmente porque não conseguem transformar suas necessidades em projetos adequadamente estruturados.

Será criado um Escritório de Projetos dos Municípios, oferecendo apoio para estudos, projetos de engenharia, modelagem, documentação, licenciamento e análise de viabilidade.

O apoio terá prioridade para projetos intermunicipais e soluções compartilhadas, resíduos sólidos, saneamento, mobilidade regional, infraestrutura produtiva, turismo, conectividade e desenvolvimento territorial.

Assim, o FNDR deverá funcionar também como instrumento para reduzir a desigualdade de capacidade institucional entre municípios.

22.7 O FNDR dentro da estratégia de execução integrada

O Fundo será incorporado à lógica geral deste Plano.

Cada projeto deverá demonstrar sua cadeia de resultados: investimento, infraestrutura, investimento privado, produção, emprego, renda, arrecadação e novo investimento.

Não bastará informar quantos quilômetros foram construídos ou quanto foi desembolsado. Será necessário acompanhar quanto investimento privado foi induzido, quantos empregos foram gerados, quanto aumentou a produtividade e quanto de renda permaneceu no território.

O FNDR torna-se, assim, instrumento da própria estratégia de aceleração: financiar hoje os ativos que reduzem o tempo necessário para o Maranhão alcançar níveis superiores de renda e bem-estar.

22.8 Reforma Tributária: conhecimento institucional convertido em capacidade de governo

A experiência de Roberto Rocha na discussão da Reforma Tributária integra o capital institucional que o Plano pretende converter em capacidade administrativa. O Senado registra que ele foi relator da PEC 110/2019 na Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania, tendo apresentado sucessivos relatórios e complementações de voto entre 2019 e 2022.

É importante formular essa associação com precisão: a reforma finalmente promulgada decorreu da PEC 45/2019, transformada na EC 132/2023, e não da PEC 110 relatada por Roberto Rocha. Entretanto, a PEC 110 integrou o longo processo legislativo de construção do novo modelo tributário, tratando de temas centrais como IVA, IBS, transição e relações federativas.

A experiência acumulada nesse debate deverá ser utilizada para antecipar os efeitos da transição tributária sobre o Maranhão, preparar o Estado para o IBS e posicioná-lo para utilizar os novos instrumentos de desenvolvimento regional.

22.9 Observatório da Transição Tributária

Será criado um núcleo permanente para acompanhar os efeitos da Reforma Tributária sobre:

arrecadação estadual e municipal;

distribuição territorial da receita;

competitividade das cadeias produtivas;

localização de novos investimentos;

impacto sobre setores relevantes da economia maranhense;

transição dos incentivos de ICMS;

oportunidades decorrentes do FNDR;

funcionamento do IBS e da CBS;

efeitos sobre municípios produtores e consumidores.

O Estado publicará Notas Anuais de Impacto da Reforma Tributária no Maranhão, permitindo correções de estratégia durante a transição.

22.10 Meta 2030: Maranhão com projetos antes do dinheiro

A principal meta do programa será institucional. O Maranhão não esperará o recurso para começar a pensar o projeto. Terá o projeto pronto antes que o recurso esteja disponível.

Entre 2027 e 2028, a prioridade será montar equipes, selecionar projetos e financiar estudos. Em 2029, quando começa o cronograma constitucional de aportes ao FNDR, o Estado deverá possuir uma carteira madura, hierarquizada e tecnicamente defensável.

A carteira será pública e acompanhada por indicadores de maturidade: projetos identificados, projetos estudados, projetos viáveis, projetos licenciados, projetos prontos para financiamento, recursos captados, obras contratadas, projetos entregues e impacto econômico produzido.

Essa abordagem transforma o FNDR de uma expectativa futura de recursos em uma estratégia presente de preparação do Estado.

A Reforma Tributária muda o instrumento de competição entre os Estados. No novo federalismo do desenvolvimento, não vencerá quem conceder o maior benefício fiscal, mas quem combinar melhor projeto, infraestrutura, capital humano, produtividade e capacidade de execução. O Maranhão precisa chegar preparado.

23. GOVERNANÇA, UNIDADE DE ENTREGAS, ORÇAMENTO POR MISSÕES E PRAZOS DE CONVERGÊNCIA

O Plano de Governo só será diferente se sua governança também for diferente. O Maranhão não precisa apenas de boas propostas, mas de capacidade permanente para transformar prioridades em projetos, orçamento em execução e execução em resultado percebido pela população.

A complexidade aumenta porque as principais transformações propostas neste Plano atravessam diferentes órgãos e níveis de governo. A Rede Maranhense de ZPEs, por exemplo, depende simultaneamente de logística, energia, qualificação profissional, licenciamento, conectividade, atração de investimentos, municípios e articulação federal. Saneamento, habitação, saúde regional e redução da pobreza apresentam o mesmo problema: nenhuma secretaria, isoladamente, controla todos os elementos necessários ao resultado.

Será criada uma Unidade de Entregas, vinculada ao centro de governo, responsável por acompanhar as prioridades estratégicas, identificar gargalos, coordenar dependências intersetoriais, apoiar decisões e publicar os resultados. Ela não substituirá secretarias nem criará uma administração paralela: funcionará como instrumento para fazer as estruturas existentes trabalharem de forma coordenada em torno das prioridades do Plano.

A governança seguirá uma cadeia simples: prioridade, meta, projeto, orçamento, execução, entrega, resultado, avaliação e correção.

Territórios prioritários: Nos programas que dependem simultaneamente de diferentes secretarias, municípios, União, empresas e órgãos de controle, nos quais um único elo atrasado paralisa toda a entrega. O problema aparece com maior intensidade nos grandes projetos de infraestrutura, saneamento, habitação e na implantação da Rede Maranhense de ZPEs: rodovia sem acesso local, ZPE sem energia, escola técnica sem correspondência com a demanda empresarial ou município sem projeto podem comprometer investimentos muito maiores. A prioridade será identificar essas dependências antecipadamente e fazer o governo atuar sobre o gargalo que limita o resultado, em vez de cada órgão executar isoladamente sua parcela.

23.1 Unidade de Entregas: o centro de acompanhamento das prioridades

A Unidade de Entregas acompanhará um conjunto limitado de prioridades estratégicas definidas pelo Conselho Estratégico de Governo. Cada prioridade terá responsável, linha de base, meta, marcos intermediários, orçamento, riscos e dependências claramente identificados.

Seu trabalho ocorrerá em ciclos curtos. Problemas que possam ser solucionados administrativamente serão encaminhados aos responsáveis; aqueles que dependam de decisão intersetorial subirão rapidamente ao nível adequado de governo.

O objetivo será reduzir o intervalo entre “o problema apareceu” e “o governo tomou uma decisão para resolvê-lo”.

A Unidade acompanhará especialmente projetos com elevado impacto territorial ou grande número de dependências, evitando que decisões fragmentadas produzam atrasos acumulados.

23.2 Conselho Estratégico: prioridade significa escolha

Será instituído um Conselho Estratégico, responsável por definir prioridades, arbitrar conflitos entre políticas, revisar metas e tomar decisões quando diferentes objetivos disputarem os mesmos recursos.

Governar exige escolha. Um plano com centenas de ações tratadas como igualmente prioritárias não possui prioridade efetiva.

O Conselho trabalhará com evidências produzidas pelas secretarias, Unidade de Entregas, Fábrica de Projetos e escritórios regionais, distinguindo urgência política de importância estratégica e assegurando continuidade aos investimentos que exigem execução plurianual.

23.3 Orçamento orientado a missões

O orçamento será progressivamente organizado em torno das missões estratégicas do Plano, conectando recursos de diferentes órgãos a resultados comuns.

Uma missão como reduzir a mortalidade infantil, por exemplo, não pertence apenas à saúde: pode exigir saneamento, transporte, atenção básica e assistência. Reduzir informalidade envolve desenvolvimento econômico, educação profissional, crédito e compras públicas. Implantar a Rede Maranhense de ZPEs exige infraestrutura, energia, qualificação, tecnologia, segurança e capacidade municipal.

Cada missão terá:

cadeia causal explícita entre gasto e resultado;

linha de base e meta;

custo estimado;

marcos trimestrais;

responsáveis e dependências;

indicadores de execução e resultado; e

revisão periódica de desempenho.

A pergunta orçamentária deixará de ser apenas “quanto cada órgão gastou?” e passará também a ser “quanto o gasto contribuiu para alcançar a missão?”

23.4 Revisão de gasto: gastar melhor para acelerar

A aceleração proposta neste Plano não significará simplesmente ampliar despesas. Parte dos recursos necessários poderá surgir da realocação de gastos de menor efetividade para intervenções de maior resultado.

Serão realizadas revisões anuais de gasto em áreas selecionadas, com atenção a duplicidades, contratos de baixo desempenho, despesas cujo crescimento não produz melhora proporcional dos indicadores e subsídios cuja adicionalidade não esteja demonstrada.

Programas eficazes poderão receber prioridade para expansão. Programas com desempenho insuficiente serão redesenhados antes de receber novos recursos.

A lógica será: gasto, entrega, resultado, custo por resultado e decisão.

Revisão de gasto não será sinônimo automático de corte. Poderá significar reduzir, redesenhar, integrar ou ampliar uma política, conforme as evidências.

23.5 Reserva para preparação de projetos

Uma das causas recorrentes de atraso de investimentos é tentar elaborar projeto apenas depois que o recurso aparece. O orçamento contará com uma reserva para preparação de projetos, destinada a estudos, projetos básicos e executivos, levantamentos, licenciamento e modelagem.

A medida estará diretamente conectada à Fábrica de Projetos do Maranhão, prevista na Seção 20.

Preparar projetos será reconhecido como investimento na capacidade de executar. Um projeto bem estruturado reduz aditivos, paralisações, erros de orçamento e perda de oportunidades de financiamento.

O objetivo será inverter a sequência tradicional:

Antes: recurso disponível e corrida para fazer projeto.

Novo modelo: projeto maduro, oportunidade de recurso e contratação.

23.6 Semáforo de dependências

Cada meta estratégica terá um Semáforo de Dependências, identificando claramente o que depende do Estado, da União, dos municípios, do setor privado e, quando pertinente, de autorizações regulatórias ou ambientais.

As dependências serão classificadas conforme seu risco para o cronograma.

Isso será particularmente importante na Rede Maranhense de ZPEs. Não bastará acompanhar isoladamente a autorização de uma ZPE. O painel deverá verificar simultaneamente acessos rodoviários e ferroviários, energia, conectividade, licenciamento, infraestrutura interna, formação de trabalhadores, fornecedores e projetos municipais associados.

A cadeia deverá ser acompanhada como um único sistema: autorização, projeto, infraestrutura, energia, logística, qualificação, empresa, produção, emprego e renda.

Se um elo ficar vermelho, o governo saberá antecipadamente qual decisão precisa ser tomada para proteger o investimento inteiro.

23.7 Governança territorial da Rede Maranhense de ZPEs

A Rede Maranhense de ZPEs será uma das missões acompanhadas diretamente pela Unidade de Entregas.

Os polos de São Luís/Bacabeira, Açailândia, Imperatriz e Caxias serão acompanhados não como projetos independentes, mas como componentes de uma rede estadual conectada aos corredores ferroviários, rodoviários e portuários e às respectivas áreas de influência econômica.

Cada polo terá uma matriz de entregas que incluirá infraestrutura, projetos, atração de investimentos, formação profissional, fornecedores locais, energia, conectividade e integração com municípios vizinhos.

A governança deverá responder continuamente a três perguntas: o que falta para o investimento acontecer; quem é responsável por entregar; e quando o gargalo será resolvido?

23.8 Reforma Tributária, FNDR e governança dos novos investimentos

A implementação da Reforma Tributária e a perspectiva de recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento Regional exigirão capacidade de planejamento e governança de longo prazo.

A Unidade de Entregas, em articulação com a área fazendária e a Fábrica de Projetos, acompanhará a preparação institucional prevista na Seção 20 e a formação de uma carteira de investimentos potencialmente compatíveis com as novas fontes de desenvolvimento regional, observadas suas regras de elegibilidade e governança.

O Estado deverá evitar duas situações: ter recursos potenciais sem projetos maduros ou possuir muitos projetos desconectados de uma estratégia territorial.

A Rede Maranhense de ZPEs e seus corredores de integração constituirão uma referência para organizar projetos estruturantes capazes de produzir efeitos para vários municípios, sem impedir investimentos em outras prioridades do Plano.

23.9 Escritórios regionais: a estratégia chegando ao território

Os escritórios regionais conectarão metas estaduais à execução municipal. Sua função será identificar gargalos locais, apoiar municípios, acompanhar projetos e alimentar a Unidade de Entregas com informações territoriais.

A governança seguirá duas direções: Centro de governo, prioridade, região e município.

E

O fluxo de resposta será: município, problema, região, Unidade de Entregas e decisão.

Isso reduzirá a distância entre planejamento estadual e realidade local, especialmente nos municípios de menor capacidade administrativa.

23.10 Prazos de convergência: medir se o Maranhão está chegando mais rápido

Será mantido um painel público de prazos de convergência, destinado a responder, quando tecnicamente possível, a uma pergunta simples: mantido o ritmo atual, quanto tempo o Maranhão levaria para alcançar determinado patamar de referência?

Para indicadores como renda, saneamento, aprendizagem, mortalidade infantil, informalidade e outros adequados à metodologia, será estimado o tempo de convergência a uma referência previamente definida.

Mais importante do que o número isolado será sua trajetória. Se uma política estiver funcionando, o relógio deverá encurtar.

Exemplo conceitual: no ritmo histórico, o estado levaria 18 anos para convergir; com o novo ritmo, 11 anos; a tarefa permanente é reduzir novamente esse prazo.

O instrumento não transformará projeções em promessas. Hipóteses, limitações e metodologia serão publicadas. Sua finalidade será mostrar se as políticas estão efetivamente acelerando a transformação estrutural.

23.11 Painel público: anúncio não é entrega

O painel público distinguirá cinco estágios:

Estágio	O que significa
Anúncio	decisão ou compromisso público
Contratação	obrigação formalmente assumida
Execução financeira	recurso efetivamente gasto
Execução física	produto ou infraestrutura efetivamente realizado
Resultado	mudança produzida para a população

Essa separação será regra de transparência do Plano.

Investimento anunciado não será contado como investimento realizado. Curso ofertado não será contado como emprego. Título entregue não será contado como autonomia produtiva. Hospital construído não será contado como atendimento resolvido. Aplicativo lançado não será contado como serviço digital eficiente. ZPE autorizada não será contada como desenvolvimento enquanto não gerar investimento, produção, emprego e renda.

23.12 Avaliação independente e aprendizagem

Pelo menos **cinco programas estratégicos por ano** serão submetidos a avaliação independente, com publicação de custo, cobertura, resultados e recomendações de continuidade, expansão ou redesenho.

A avaliação não será usada apenas retrospectivamente. Seus resultados alimentarão o orçamento e as decisões do ciclo seguinte.

Políticas bem-sucedidas poderão ser ampliadas. Políticas promissoras, mas mal executadas, serão corrigidas. Intervenções que consumam recursos sem produzir resultado suficiente deverão ser redesenhadas ou substituídas.

O objetivo será construir uma administração que **aprende enquanto executa**.

23.13 Arquitetura de governança

A estrutura será simples e com responsabilidades diferenciadas:

Instância	Função
Conselho Estratégico	Definir prioridades, arbitrar conflitos e revisar metas
Unidade de Entregas	Acompanhar marcos, riscos, dependências, projetos e indicadores em ciclos curtos
Fábrica de Projetos	Transformar prioridades em projetos maduros e financiáveis
Escritórios regionais	Conectar metas estaduais à execução territorial e apoiar municípios
Painel público	Publicar linha de base, meta, recursos, execução e resultados

A estrutura não deverá multiplicar burocracia. Seu objetivo será justamente reduzir fragmentação, identificar responsabilidades e acelerar decisões.

23.14 Gestão por resultados: o governo será medido pelo que mudou

Cada programa estratégico terá um pequeno conjunto de indicadores de resultado. Secretarias continuarão acompanhando suas atividades operacionais, mas o centro de governo concentrará atenção no que efetivamente muda a realidade.

O acompanhamento deverá permitir enxergar a cadeia completa: recurso, projeto, entrega, beneficiário, resultado e convergência.

Também serão acompanhados tempo de preparação e contratação dos projetos; percentual de marcos cumpridos no prazo; execução física e financeira; custo por resultado; projetos destravados; recursos captados; desempenho das missões; e evolução do painel de prazos de convergência.

A principal inovação deste Plano não está apenas em cada programa isoladamente, mas na forma como eles serão executados em conjunto. Acelerar o Maranhão exige descobrir qual elo está impedindo cada resultado e concentrar capacidade política, técnica e orçamentária nesse gargalo.

A Rede Maranhense de ZPEs oferece um exemplo concreto: não adianta autorizar uma zona econômica se falta energia; construir infraestrutura sem

empresa; atrair empresa sem trabalhador qualificado; formar trabalhador sem investimento; ou implantar um polo sem integrar os municípios de sua área de influência. O resultado depende da cadeia inteira.

Por isso, orçamento por missões, Fábrica de Projetos, Unidade de Entregas, escritórios regionais, avaliação independente e painel de prazos de convergência formarão um único sistema de gestão: planejar, preparar, financiar, executar, medir, avaliar, corrigir e acelerar.

O objetivo final é estabelecer uma regra simples para todo o governo: atividade administrativa não será confundida com resultado. O que contará será quanto a ação pública conseguiu melhorar, de forma verificável, a vida das pessoas e quanto conseguiu encurtar o tempo necessário para o Maranhão alcançar os padrões de desenvolvimento que pretende atingir.

24. METAS QUANTIFICADAS 2027–2030: MEMÓRIA DE CÁLCULO

Esta seção aplica o cálculo de prazo de convergência a cada indicador do painel da Seção 2, com memória de cálculo explícita: linha de base, ritmo histórico observado, ritmo necessário, meta mínima de entrega e, quando cabível, meta de superação. O objetivo é elevar a ambição sem perder credibilidade: nenhuma meta será tratada como mero prolongamento automático de uma melhora conjuntural, mas nenhuma trajetória insuficiente será aceita como limite. As metas de 2030 passam a funcionar como compromissos mensuráveis de resultado, desdobrados anualmente e acompanhados em painel público. Onde a linha de base ainda não existe ou é fragmentada, 2027 será o ano obrigatório de medição, com meta quantitativa pactuada e publicada para 2028–2030.

Como ler as tabelas desta seção. “Ritmo histórico” é a variação média anual observada no período mais recente disponível. “Ritmo necessário” é a variação anual requerida para alcançar a referência no prazo indicado. A “meta do mandato” expressa o compromisso mínimo de resultado para 2030; quando houver margem técnica, o Plano adota patamar superior ao ritmo recente ou antecipa etapas necessárias à convergência. Toda meta será desdobrada por ano, território e órgão responsável, com revisão pública de execução, sem reduzir o compromisso final por mera conveniência administrativa.

24.1 Renda e pobreza

Indicador	Linha de base	Ritmo histórico	Meta do mandato (2030)	Memória de cálculo
Renda MA/Brasil	52,6% (2025)	+1,35 p.p./ano (2023–2025)	Pelo menos 60%	De 52,6% para 60% entre 2025 e 2030 exige +1,48 p.p./ano. O ritmo é ligeiramente superior ao ganho recente de +1,35 p.p./ano e transforma a convergência de renda em meta efetivamente aceleradora, apoiada em formalização, produtividade, investimento e aumento da massa salarial.
Pobreza	46,1% (2024)	-5,3 p.p./ano (2022–2024, efeito	Abaixo de 33%	De 46,1% (2024) para 33% (2030) exige -

Indicador	Linha de base	Ritmo histórico	Meta do mandato (2030)	Memória de cálculo
		de retomada pós-pandemia e ampliação de transferências)		2,18 p.p./ano. O ritmo permanece bem abaixo da queda excepcional de 2022–2024, mas exige que a redução da pobreza deixe de depender predominantemente do ciclo de transferências e passe a ser sustentada por renda do trabalho, serviços e inclusão produtiva.
Extrema pobreza	10,1% (2024)	-1,7 p.p./ano (2022–2024)	Abaixo de 5,5%	De 10,1% (2024) para 5,5% (2030) exige - 0,77 p.p./ano. A meta reforçada combina proteção de renda com busca ativa, primeira infância, qualificação, emprego e inclusão produtiva, concentrando esforço nos grupos e territórios em que a pobreza extrema é mais persistente.

A pobreza recuou 5,3 pontos percentuais ao ano entre 2022 e 2024, ritmo excepcional e improvável de se repetir integralmente durante um mandato. A meta reforçada de menos de 33% em 2030 exige redução média de 2,18 pontos percentuais ao ano desde 2024: suficientemente ambiciosa para acelerar a convergência, mas sem transformar uma recuperação conjuntural em tendência automática. Para a extrema pobreza, o compromisso passa a ser inferior a 5,5%. O resultado deverá ser sustentado por emprego formal, produtividade, educação, saneamento, primeira infância e inclusão produtiva.

24.2 Trabalho e formalização

A trajetória de formalização será tratada como mudança estrutural e não como simples reversão estatística. Partindo de 57,6% de informalidade no primeiro trimestre de 2026, o compromisso é chegar a 50% ou menos em 2030, redução média de 1,9 p.p. ao ano. O patamar de 48% será perseguido como meta de superação caso a expansão dos investimentos e do emprego

formal permita antecipar a convergência. O horizonte de 40% permanece como referência estrutural de longo prazo.

Indicador	Linha de base	Meta do mandato (2030)	Memória de cálculo
Carteira assinada no setor privado	53,4% (1º tri/2026)	Pelo menos 58%	Ganho de 4,6 p.p. em quatro anos, cerca de +1,15 p.p./ano. A meta será acompanhada simultaneamente pela redução da informalidade para 50% ou menos, pelo crescimento dos vínculos formais e pela evolução do salário médio, evitando melhora meramente composicional.

24.3 Água e saneamento

O Marco Legal do Saneamento (Lei nº 14.026/2020) fixa 99% de cobertura de água e 90% de coleta e tratamento de esgoto até 2033. Esses prazos definem o ritmo mínimo exigido a partir de 2026, e revelam a dimensão do desafio.

Indicador	Linha de base	Ritmo exigido pelo prazo legal (até 2033)	Meta do mandato (2030)	Memória de cálculo
Cobertura de água	56,5% (2026)	+6,1 p.p./ano	Pelo menos 75%	De 56,5% para 75% em quatro anos exige +4,6 p.p./ano. A meta reforçada antecipa parte relevante do esforço necessário para 2033 e exige carteira de projetos pronta, contratação por blocos, entrada efetiva em operação e priorização dos municípios com maior déficit.
Coleta de esgoto	13,8% (2026)	+10,9 p.p./ano	Pelo menos 28%	De 13,8% para 28% em quatro anos exige +3,55 p.p./ano. O salto exige execução simultânea de rede, ligações, estações e

Indicador	Linha de base	Ritmo exigido pelo prazo legal (até 2033)	Meta do mandato (2030)	Memória de cálculo
				operação. Somente capacidade efetivamente disponível e utilizada será contabilizada; obra contratada ou rede sem ligação não contará como cobertura.
Perdas de água na distribuição	59,1%	,	Abaixo de 45%	Queda de 14,1 p.p. em quatro anos, cerca de -3,5 p.p./ano. O alvo exige setorização, macromedição, controle de pressão, combate a perdas aparentes, substituição de redes críticas e contratos operacionais com remuneração vinculada a desempenho.

Transparência sobre o prazo legal. Cumprir integralmente o Marco Legal do Saneamento até 2033 partindo da atual cobertura de água (56,5%) e de esgoto (13,8%) exige, a partir de 2026, ritmos de 6,1 e 10,9 pontos percentuais ao ano, respectivamente, muito acima de qualquer trajetória histórica do Estado. Este Plano assume publicamente essa distância, propõe o ritmo mais rápido tecnicamente sustentável para o mandato e tratará a eventual necessidade de pactuação de metas regulatórias intermediárias com a ANA como parte da própria política de saneamento, e não como fracasso a ser escondido.

24.4 Rodovias

Indicador	Linha de base	Meta do mandato (2030)	Memória de cálculo
Pontos críticos na malha estadual	489 (CNT 2025)	Redução de ao menos 45% (≤ 269)	Reduzir 489 pontos críticos para no máximo 269 representa queda de 45% no estoque em quatro anos, equivalente a aproximadamente

Indicador	Linha de base	Meta do mandato (2030)	Memória de cálculo
			13,9% ao ano. A meta combina eliminação de gargalos, drenagem, manutenção preventiva e contratos por desempenho, com verificação após ciclos chuvosos.
Duas piores rodovias do Brasil (MA-006 e MA-106)	1ª e 2ª piores do país (CNT 2025)	Retirar MA-006 e MA-106 do grupo das 20 piores até 2029 e sustentar a melhora em 2030	A posição relativa depende da evolução de outras rodovias, mas a antecipação para 2029 cria pressão de execução. O compromisso controlável será expresso também por condição do pavimento, drenagem, segurança, transitabilidade e manutenção após dois ciclos chuvosos.

24.5 Educação

O IDEB é apurado em ciclos bienais; dentro do mandato 2027–2030 haverá dois novos resultados nacionais, referentes a 2027 e 2029. As metas reforçadas não se limitam a repetir o último ganho: exigem aceleração nos anos finais e, sobretudo, no ensino médio, combinando recomposição de aprendizagem, frequência, permanência, tempo integral, formação docente e gestão por escola.

Etapa pública	(rede)	2025 (linha de base)	Ganho do último ciclo	Meta 2027	Meta 2029
Anos iniciais		5,5	+0,4 (2023–2025)	5,9	6,2
Anos finais		4,5	+0,2 (2023–2025)	4,8	5,1
Ensino médio		3,8	+0,1 (2023–2025)	4,0	4,3

O ensino médio é o ponto de maior urgência. A meta de 4,3 em 2029 busca romper a trajetória incremental e retirar o Maranhão do grupo das três piores notas do país, com avanço sustentado pelo Pacto Estadual pelo Ensino Médio (Seção 15.1). Nos anos iniciais e finais, a meta é sustentar a trajetória e reduzir desigualdades entre escolas e territórios, evitando que a média estadual esconda bolsões de baixo desempenho.

Indicador	Linha de base	Ritmo histórico	Meta do mandato (2030)	Memória de cálculo
Analfabetismo (15 anos ou mais)	10,9%, cerca de 595 mil pessoas	-0,53 p.p./ano (2016–2025)	Abaixo de 7,5%	Queda de 3,4 p.p. em quatro anos, cerca de -0,85 p.p./ano: ritmo aproximadamente 60% superior à média de 2016–2025. Sobre a população de referência, significa retirar aproximadamente 186 mil pessoas do analfabetismo, antes dos ajustes demográficos.
Jovens que não estudam nem trabalham (15–29 anos)	608 mil pessoas	,	Redução de pelo menos 120 mil jovens (≈20%)	$120.000 \div 4 = 30$ mil reinserções líquidas por ano. O indicador exigirá permanência comprovada em estudo, qualificação ou trabalho e será territorializado, com prioridade para jovens fora da escola e do mercado há mais tempo.

24.6 Saúde

Indicador	Linha de base	Meta do mandato (2030)	Memória de cálculo
Médicos por mil habitantes	1,27 (a menor do país)	Pelo menos 1,60	Com população de referência de 7 milhões, passar de 1,27 para 1,60 médico por mil equivale a incremento líquido aproximado de 2.310 médicos, cerca de 580 por ano. A meta exige expansão de residência, incentivos de fixação regional, provimento e melhor distribuição territorial, não apenas aumento agregado.
Mortalidade infantil	14,8 por mil nascidos vivos (2023)	Abaixo de 13,0 por mil	De 14,8 para menos de 13,0 em quatro anos exige redução média

Indicador	Linha de base	Meta do mandato (2030)	Memória de cálculo
			superior a 0,45 por mil ao ano. O foco será mortalidade evitável, pré-natal, parto seguro, cuidado neonatal e investigação regional de óbitos, com metas específicas para municípios acima da média estadual.

24.7 Segurança pública

Indicador	Linha de base	Meta do mandato (2030)	Memória de cálculo
Taxa de homicídios (por 100 mil habitantes)	31,1 (2024); -2,2% em 2025	Abaixo de 24 por 100 mil	De 31,1 para menos de 24 por 100 mil em quatro anos exige redução acumulada superior a 22,8%, aproximadamente 6,3% ao ano. A meta demanda foco territorial, investigação de homicídios, inteligência, controle de armas e integração entre prevenção e repressão qualificada.
Feminicídios	Queda de 43% no 1º semestre de 2026 frente a 2025	Reduzir a média anual em pelo menos 25% frente à linha de base consolidada de 2026	A variação semestral de 2026 é promissora, mas não deve ser extrapolada. A meta de 25% será aferida sobre ano completo e acompanhada por tempo de resposta, reincidência, efetividade das medidas protetivas e taxa de esclarecimento, de modo a combinar prevenção e responsabilização.

24.8 Habitação e capacidade de execução

Indicador	Linha de base	Meta do mandato (2030)	Memória de cálculo
Domicílios em moradia precária	≈ 208 mil domicílios (66,2% de um déficit de 14,4% dos domicílios,	Melhoria de ao menos 80 mil domicílios	20 mil melhorias por ano. A meta reforçada alcança parcela

Indicador	Linha de base	Meta do mandato (2030)	Memória de cálculo
	Censo 2022; estimativa a partir do total de domicílios do Estado)		material do estoque estimado e prioriza intervenções de alto impacto, banheiro, piso, cobertura, parede, água e solução sanitária, com custo unitário, critérios territoriais e comprovação de conclusão publicados.
Execução do Novo PAC no Maranhão	47,7% do previsto até 2026 executado (R\$ 8,2 bi de R\$ 17,3 bi); 939 empreendimentos ainda em fase preparatória	Reduzir em pelo menos 45% o estoque de empreendimentos em fase preparatória, priorizando os de maior impacto e maturidade	A fase preparatória inclui dependências federais e municipais, mas o Estado pode acelerar projetos, licenciamento, desapropriações, contrapartidas e articulação institucional. A meta de 45% será medida pela conversão efetiva para contratação ou execução, e não por simples mudança cadastral de estágio.

O que este Plano não promete. Onde a linha de base pública é incompleta ou desatualizada (fila de cirurgia eletiva por procedimento, cobertura de creche por município, estoque fundiário total, pontes de madeira por rodovia, indicadores DEC/FEC por município), o Plano não fabrica meta numérica. O compromisso verificável é medir em 2027 e pactuar publicamente a meta de aceleração a partir dessa medição, listado de forma completa na Seção 27.

24.9 Governo digital e conectividade

Indicador	Linha de base	Meta do mandato (2030)	Memória de cálculo
Escolas conectadas	84,8% (2025); zona rural 78,9%	100% das escolas estaduais com conectividade de qualidade medida até 2028 e manutenção do padrão até 2030	A meta desloca a régua da presença nominal de internet para disponibilidade, velocidade, latência e continuidade verificadas por SLA, com publicação do desempenho por escola e prioridade para a zona rural.
Sedes municipais com ponto público de	A diagnosticar no inventário do primeiro	217 sedes até 2028	Inventário em 2027 – contratação por lotes –

Indicador	Linha de base	Meta do mandato (2030)	Memória de cálculo
conexão de qualidade	ano		ativação das 217 sedes até 2028 – medição pública de qualidade e disponibilidade em 2029–2030.
Serviços estaduais mais demandados 100% digitais	A diagnosticar em 2027	20 serviços de maior volume até 2029, com alternativa assistida	Diagnóstico de volume, fila, prazo e custo – priorização dos 20 serviços de maior demanda – digitalização ponta a ponta – medição de uso, resolutividade e tempo poupado, sem excluir atendimento assistido.
Tempo de emissão de documentos e licenças	A diagnosticar	Medir em 2027 e pactuar redução mínima de 30% nos prazos dos serviços priorizados até 2030	A linha de base será publicada em 2027. A partir dela, os serviços priorizados terão meta mínima comum de redução de 30% do prazo, podendo receber metas mais exigentes conforme o diagnóstico e o potencial de simplificação.

24.10 Metas de conversão: o núcleo da execução integrada

Além das metas finais, o governo publicará metas de conversão entre etapas, porque a entrega intermediária só tem valor quando chega ao resultado social. As linhas de base inexistentes serão medidas até o fim do primeiro semestre de 2027; as metas quantitativas serão pactuadas ainda em 2027 e integrarão os contratos de gestão a partir de 2028, com divulgação trimestral.

Regularização rural: percentual de títulos registrados que resultam em CAR regular e acesso a crédito produtivo em até 12 meses, com meta anual crescente por território.

Qualificação: percentual de concluintes empregados ou empreendendo formalmente em 6 e 12 meses, com renda de entrada e aderência entre formação e ocupação.

Saúde: percentual de procedimentos de média complexidade resolvidos na própria região, redução do percentil 90 de espera e diminuição dos deslocamentos evitáveis.

Investimento: percentual de anúncios convertido em CAPEX executado, empregos formais, compras locais e arrecadação incremental, com prazo entre anúncio e operação.

Rodovias: percentual de trechos recuperados que permanecem no nível de serviço contratado após dois ciclos chuvosos, com tempo de viagem e interrupções monitorados.

Saneamento: percentual de rede entregue convertido em ligação ativa, água efetivamente fornecida e esgoto efetivamente coletado e tratado.

Crédito produtivo: sobrevivência, adimplência, aumento de faturamento/renda e progressão para instrumentos financeiros mais sustentáveis após 12 e 24 meses.

Essas metas tornam o Item 24 o contrato mensurável do Plano. O Estado deixa de celebrar apenas a primeira entrega da cadeia e passa a responder pelo resultado que justifica a política pública. O painel de acompanhamento distinguirá meta anual, resultado realizado, desvio, causa do desvio e providência corretiva, preservando a meta final de 2030 como referência pública de responsabilização.

25. AGENDA TRANSVERSAL PARA PÚBLICOS ESPECÍFICOS, INCLUSÃO E DIVERSIDADE

Esta agenda transversal complementa (sem substituir, reduzir ou excluir) as diretrizes, programas, metas e compromissos das Seções 1 a 28. Seu objetivo é explicitar como a lógica de Preparar o Maranhão e Preparar os Maranhenses alcançará grupos que enfrentam barreiras específicas de acesso a renda, serviços, direitos e oportunidades. A aceleração será medida não apenas pela média estadual, mas também pela capacidade de reduzir desigualdades territoriais e sociais, preservando a responsabilidade fiscal, a cooperação federativa e a gestão por resultados.

25.1 Mulheres: autonomia, segurança e renda

A política para mulheres será integrada entre segurança, saúde, educação, trabalho, crédito, primeira infância e mobilidade. O objetivo é reduzir a dependência econômica e o tempo de resposta do Estado à violência, ao mesmo tempo em que se ampliam as condições concretas para ingresso e permanência no trabalho.

Rede regional de proteção à mulher, com fluxo único entre polícia, saúde, assistência e Justiça, respeitadas as competências institucionais.

Trilhas de qualificação, intermediação de mão de obra, empreendedorismo e crédito orientado para mulheres chefes de família e em situação de vulnerabilidade.

Expansão de creches e soluções de cuidado vinculadas aos territórios de maior demanda laboral.

Indicadores: tempo de atendimento, reincidência de violência, inserção formal, renda e cobertura de cuidado infantil.

25.2 Primeira infância, crianças e adolescentes

A primeira infância será tratada como infraestrutura humana. Saúde materno-infantil, nutrição, creche, alfabetização, saneamento e proteção social formarão uma única cadeia de desenvolvimento. A política será territorializada, priorizando áreas com maior mortalidade infantil, pobreza e deficiência de saneamento.

Busca ativa integrada de gestantes e crianças com atraso vacinal ou risco nutricional.

Expansão de creche e pré-escola articulada à demanda territorial e à autonomia econômica das famílias.

Ambientes escolares seguros, esporte, cultura e prevenção à violência.

Indicadores: mortalidade infantil, cobertura vacinal, pré-natal, acesso à creche e alfabetização na idade adequada.

25.3 Juventude: da escola ao trabalho

Com 608 mil jovens de 15 a 29 anos fora simultaneamente do estudo e do trabalho, o desafio é reconstruir a transição entre educação, qualificação e emprego. Curso só contará como resultado quando produzir competência, continuidade educacional, ocupação ou renda.

Busca ativa e trilhas de retorno à escola, EJA e formação técnica.

Programa Esporte que Transforma, com uso comunitário de quadras escolares no contraturno, à noite e nos fins de semana.

Bolsa Atleta com foco em desporto escolar e paralímpico, condicionada à frequência e ao acompanhamento educacional.

Primeiro emprego e aprendizagem conectados às cadeias produtivas da Rede Maranhense de ZPEs, turismo, economia digital e economia espacial.

25.4 Pessoas idosas: envelhecimento com autonomia

O envelhecimento será incorporado ao planejamento de saúde, mobilidade, habitação, assistência e inclusão digital. O objetivo é preservar autonomia e reduzir a institucionalização evitável.

Linha de cuidado regional da pessoa idosa, com atenção primária, reabilitação e acompanhamento de doenças crônicas.

Adaptação habitacional e acessibilidade no Maranhão Casa Digna.

Inclusão e atendimento digital assistido nos serviços estaduais.

Indicadores: internações evitáveis, tempo de espera, adaptações domiciliares e acesso a serviços.

25.5 Pessoas com deficiência: acessibilidade como padrão

A política de inclusão das pessoas com deficiência será transversal: acessibilidade física, comunicacional e digital; educação inclusiva; reabilitação; qualificação e trabalho. Novos projetos públicos deverão incorporar desenho universal desde a concepção.

Auditoria progressiva de acessibilidade nos principais equipamentos estaduais.

Formação profissional e intermediação de emprego conectadas à demanda real das empresas.

Fortalecimento de APAEs, organizações de pessoas com deficiência e entidades habilitadas, mediante critérios públicos.

Indicadores: acessibilidade de equipamentos, matrícula e permanência, reabilitação, emprego e renda.

25.6 TEA e outras neurodivergências: uma rede para a vida inteira

O Estado organizará uma Política Estadual permanente e intersetorial para pessoas com TEA e outras neurodivergências. A inovação será abandonar a lógica de um equipamento isolado e construir uma rede capaz de acompanhar a pessoa da primeira infância ao envelhecimento, articulando Saúde, Educação, Assistência Social, Trabalho e apoio às famílias.

Rede em três níveis: Município, Referência Regional e Retaguarda Estadual.

Mapear, conectar e qualificar serviços existentes antes de construir novas estruturas.

Fortalecer APAEs, associações de pessoas autistas, associações de familiares e demais entidades, apoiando regularidade, projetos, habilitações e prestação de contas.

Capacidade especializada de apoio a projetos para transformar necessidades em propostas aptas a captar recursos estaduais, federais, emendas, fundos e instrumentos como o PRONAS/PCD quando cabível.

Ambientes neuroinclusivos, com atenção à acústica, iluminação, conforto térmico, previsibilidade, acessibilidade e autorregulação sensorial.

Apoio às famílias e cuidadores e planejamento explícito da transição para a vida adulta e do envelhecimento dos responsáveis.

25.7 População negra e igualdade de oportunidades

A política de igualdade racial será orientada por resultados concretos em educação, trabalho, empreendedorismo, saúde e segurança. O Estado utilizará dados para identificar barreiras de acesso e corrigir desigualdades sem transformar identidade em política isolada.

Qualificação e empreendedorismo com foco territorial em áreas de maior vulnerabilidade.

Monitoramento de acesso e permanência em educação, emprego e programas produtivos.

Protocolos de prevenção e registro de discriminação racial nos serviços estaduais.

Valorização da cultura afro-maranhense e das cadeias da economia criativa.

25.8 Quilombolas: território, serviços e desenvolvimento com participação

O Maranhão possui 269.074 pessoas quilombolas, o segundo maior contingente absoluto do país. A política combinará segurança territorial, infraestrutura, educação, saúde, conectividade, produção e respeito aos mecanismos legais de consulta e participação.

Pacto de Desenvolvimento de Alcântara, articulado com a União, para que a economia espacial gere formação, emprego, fornecedores e renda local.

Formação técnica prioritária para jovens locais, bolsas de ciência e tecnologia e apoio a empreendedores e fornecedores quilombolas.

Infraestrutura, saneamento, conectividade, mobilidade e valorização do patrimônio cultural.

Indicadores: empregos locais qualificados, empresas locais inseridas em cadeias produtivas, cobertura de serviços e regularização territorial.

25.9 Povos indígenas e comunidades tradicionais

A ação estadual respeitará direitos territoriais e competências federativas e organizará políticas de saúde complementar, educação, infraestrutura, segurança alimentar, proteção ambiental e produção sustentável em diálogo com cada comunidade.

Protocolos de consulta e escuta presencial e digital para projetos estaduais com impacto territorial.

Conectividade e serviços públicos adaptados às condições locais.

Apoio a cadeias produtivas sustentáveis e economia da sociobiodiversidade.

Proteção de conhecimentos, patrimônio cultural e modos de vida tradicionais.

25.10 População LGBTQIAPN+: segurança, trabalho e cidadania

A política estadual concentrará sua atuação nas barreiras concretas de segurança, empregabilidade, formalização e acesso humanizado aos serviços.

O foco será garantir que a condição pessoal não se converta em exclusão econômica ou em dificuldade adicional para obter proteção do Estado.

Inclusão produtiva e acesso aos programas estaduais de qualificação e intermediação de mão de obra para pessoas em situação de vulnerabilidade.

Parcerias com empresas para capacitação e contratação, observados os limites constitucionais e legais dos instrumentos de incentivo.

Protocolo de atendimento humanizado e módulo padronizado de registro de denúncias de discriminação e intolerância.

Indicadores: inserção e formalização no trabalho, conclusão de cursos, registros de violência e tempo de resposta investigativa.

25.11 Zona rural, agricultura familiar, pesca e quebradeiras de coco babaçu

O Plano preserva a cadeia de autonomia rural do documento-base: segurança jurídica, assistência técnica, crédito, produção, agroindustrialização, mercado e renda. a focalização territorial permitirá adaptar essa cadeia a agricultores familiares, pescadores artesanais, extrativistas e quebradeiras de coco babaçu.

Regularização fundiária acompanhada até crédito e produção.

ATER e tecnologia vinculadas à vocação produtiva local.

Compras públicas, cooperativismo e venda direta para reduzir dependência de atravessadores.

Infraestrutura hídrica, energia e conectividade nos territórios produtivos.

Indicadores: preço recebido pelo produtor, margem, formalização, crédito, produtividade e participação em compras públicas.

25.12 Habitação digna: prioridade à precariedade

O déficit habitacional corresponde a 14,4% dos domicílios maranhenses, quarta maior proporção do país, e 66,2% desse déficit está associado à moradia precária. Por isso, a política distinguirá falta de casa de casa recuperável. Reforma, saneamento, regularização e urbanização serão combinados com construção nova.

Maranhão Casa Digna: banheiro e solução sanitária, piso, cobertura, instalações elétricas seguras, substituição de paredes precárias e acessibilidade.

Produção de novas unidades onde reforma não resolver: coabitação, ônus excessivo com aluguel, moradia irrecuperável e risco não mitigável.

REURB com resultado medido pelo título registrado.

Urbanização integrada a drenagem, saneamento, iluminação, acessibilidade e prevenção de risco.

Indicadores: famílias efetivamente atendidas, custo por família, títulos registrados e percentual de intervenções com água, esgoto, drenagem e energia.

25.13 Proteção e bem-estar animal

A proteção animal será integrada à saúde pública, ao controle de zoonoses e à gestão urbana. O Estado atuará prioritariamente onde a capacidade municipal é insuficiente.

Unidades móveis regionalizadas de castração, vacinação e microchipagem.

Credenciamento e cooperação com clínicas e organizações da sociedade civil por metas e critérios públicos.

Educação para guarda responsável e integração com vigilância de zoonoses.

Indicadores: esterilizações por ano, vacinação, animais identificados e atendimentos relacionados a zoonoses.

25.14 Educação de adultos: Maranhão Alfabetizado e Produtivo

Com 10,9% de analfabetismo entre pessoas de 15 anos ou mais (cerca de 595 mil pessoas), a alfabetização de adultos será conectada à autonomia econômica. A meta proposta é reduzir a taxa para 8,0% ou menos até 2030, condicionada à validação da linha de base no início do mandato.

Parceria entre SEDUC, UEMA e UEMASUL com bolsistas de extensão em turmas territorializadas.

Articulação automática entre alfabetização, EJA, módulos curtos do IEMA e qualificação profissional.

Prioridade à zona rural e às faixas etárias com maior incidência.

Indicadores: taxa de analfabetismo e percentual de alfabetizados que prosseguem na EJA ou educação profissional.

25.15 Alcântara e economia espacial inclusiva

O Centro de Lançamento de Alcântara deve ser tratado como plataforma de conhecimento e desenvolvimento local. A política combinará formação de

capital humano, fornecedores locais e proteção das comunidades quilombolas.

Centro de Excelência em Tecnologias Aeroespaciais, articulando UEMA, IFMA e parceiros acadêmicos nacionais.

Escola Técnica Aeroespacial de Alcântara no âmbito do IEMA.

Programa de fornecedores locais e empreendedorismo ligado a logística, manutenção, dados, telecomunicações e serviços.

Indicadores: maranhenses em postos técnicos e de engenharia, fornecedores locais contratados e renda gerada no território.

25.16 Agentes Comunitários de Saúde e de Combate às Endemias

ACS e ACE serão tratados como infraestrutura humana da atenção primária. O Estado buscará previsibilidade no cofinanciamento, digitalização do trabalho de campo e integração dos agentes à gestão por resultados, observadas as competências municipais e federais.

Simplificação e previsibilidade do cofinanciamento estadual.

Campo Conectado: dispositivos e integração com prontuário eletrônico e filas nominais, com proteção de dados.

Metas relacionadas a vacinação, pré-natal, vigilância e prevenção, sem substituir direitos remuneratórios definidos em lei.

Indicadores: tempo de repasse, cobertura de visitas, vacinação, pré-natal e qualidade do registro.

25.17 Participação social e Orçamento Participativo Digital

A participação social será conectada à gestão por resultados. O Estado criará canais digitais e presenciais para priorização territorial de investimentos, sem prometer vinculação de receitas cuja destinação dependa de legislação ou regras federais.

Módulo de consulta e priorização no aplicativo estadual, com alternativa presencial assistida.

Percentual previamente definido do orçamento estadual regionalizável submetido à priorização participativa, conforme lei orçamentária.

Consulta adequada a comunidades tradicionais nos casos legalmente exigidos.

Painel público mostrando demanda, decisão, orçamento, contratação e entrega.

25.18 Reforma Tributária, FNDR e desoneração responsável

A transição tributária será tratada como oportunidade de reposicionar o Maranhão na competição por investimentos. O conhecimento institucional acumulado na discussão da Reforma Tributária será convertido em carteira de projetos aptos a disputar recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento Regional e outros instrumentos.

Fábrica de Projetos para transformar prioridades territoriais em projetos maduros.

Uso do FNDR orientado a projetos de alto impacto regional, sem tratar recursos potenciais como garantidos.

Avaliação de desonerações e ajustes tributários somente com estimativa de impacto fiscal, compatibilidade com a transição para IBS e observância da legislação nacional.

Prioridade analítica a itens essenciais e microempresas, condicionada a estudo de custo-benefício e responsabilidade fiscal.

25.19 Fábrica de Projetos para inclusão e capacidade institucional

A Fábrica de Projetos será a infraestrutura comum deste Plano. Além de apoiar obras e investimentos, terá uma frente especializada para municípios e organizações da sociedade civil. Muitas entidades possuem capilaridade e legitimidade, mas não dispõem de equipe para interpretar editais, elaborar projetos, obter registros, estruturar governança e prestar contas.

A lógica será: entidade ou município existe, estado identifica a necessidade, apoia estruturação, organiza projeto, conecta à fonte, acompanha execução e mede resultado.

Apoio a regularidade jurídica, governança, contabilidade, planos de trabalho, registros e habilitações quando cabíveis.

Banco de projetos por público, território, custo, maturidade, impacto e fonte potencial.

Central de Oportunidades para programas federais, fundos, emendas, bancos de desenvolvimento e investimento social privado.

Nenhuma fonte potencial será apresentada como recurso garantido antes da habilitação e contratação.

25.20 Governança: Câmara de Inclusão e Aceleração

Não será criada uma supersecretaria de públicos específicos. A governança será matricial. Uma Câmara de Inclusão e Aceleração, vinculada à estrutura central de governo, acompanhará as barreiras transversais e os indicadores, enquanto cada secretaria continuará responsável por sua competência técnica.

25.21 Indicadores: medir quem chegou ao resultado

O painel público não se limitará ao número de ações. Sempre que tecnicamente possível e juridicamente adequado, os indicadores serão desagregados por território e público. O objetivo é identificar gargalos sem produzir estigmatização ou uso indevido de dados pessoais.

Tempo entre demanda e atendimento.

Percentual de pessoas que atravessam cada etapa da cadeia até o resultado final.

Cobertura territorial e distância média até o serviço.

Emprego, formalização e renda após qualificação.

Famílias efetivamente atendidas, e não apenas vagas, contratos ou cadastros.

Capacidade de municípios e entidades para captar e executar recursos.

Satisfação do usuário e redução de deslocamentos e filas.

25.22 Financiamento e responsabilidade fiscal

O Plano combinará orçamento estadual, transferências e programas federais, fundos, operações de crédito legalmente autorizadas, emendas, cooperação com universidades, parcerias com organizações da sociedade civil e investimento social privado. O FNDR será tratado como oportunidade estratégica para projetos de desenvolvimento regional, e não como receita previamente assegurada.

Novos programas permanentes dependerão de estimativa de impacto, fonte de custeio, capacidade de manutenção e compatibilidade com PPA, LDO, LOA, regras fiscais e competências constitucionais. Incentivos tributários somente serão propostos após avaliação de impacto e compatibilidade com a transição da Reforma Tributária.

25.23 Primeiros 120 dias

Instituir a governança da agenda transversal de inclusão e definir responsabilidades por secretaria.

Consolidar linhas de base territoriais e sociais dos principais indicadores.

Mapear serviços e entidades de TEA, PCD, assistência, juventude, mulheres e comunidades tradicionais.

Estruturar a frente social da Fábrica de Projetos e iniciar apoio aos municípios de menor capacidade.

Selecionar territórios-piloto para Maranhão Casa Digna, alfabetização de adultos, Esporte que Transforma e rede TEA/neurodivergências.

Definir protocolo estadual de atendimento a discriminação e violência contra públicos vulneráveis.

Lançar painel público com metas, estágios de execução e indicadores de acesso.

25.24 Política Estadual para Pessoas com TEA e Outras Neurodivergências, arquitetura de implementação

A política estadual adotará a sequência organizar, conectar, regionalizar, fortalecer e criar capacidade de execução. Saúde, Educação, Assistência Social, Trabalho, inclusão e apoio às famílias atuarão de forma coordenada em torno da trajetória da pessoa, sem criação automática de uma nova superestrutura administrativa.

A rede funcionará em três níveis complementares: o município como porta de entrada e vínculo permanente com a família; a região como referência compartilhada para serviços especializados; e o Estado como coordenador da política, responsável por formação, apoio técnico, articulação com a União e universidades e retaguarda para casos de maior complexidade.

A implantação seguirá a lógica mapear, conectar, qualificar, fortalecer, regionalizar e complementar. Antes de criar novos equipamentos, o Estado mapeará e fortalecerá serviços estaduais e municipais, APAEs, associações de pessoas autistas, associações de pais e familiares, entidades filantrópicas, universidades e profissionais especializados já presentes no território.

O Estado atuará também como estruturador de capacidades: apoiará municípios e organizações na regularidade institucional, governança, transparência, elaboração de projetos, adequações sanitárias e regulatórias, habilitações cabíveis, participação em chamamentos e acesso a fontes

estaduais, federais e privadas. O objetivo é transformar capilaridade social em capacidade real de atendimento e captação.

A política acompanhará a pessoa ao longo de toda a vida (primeira infância, infância, adolescência, juventude, vida adulta e envelhecimento) incluindo diagnóstico e intervenção precoce, inclusão escolar, formação profissional, inclusão produtiva, autonomia, participação social e continuidade do cuidado quando os responsáveis envelhecerem.

Famílias e cuidadores serão parte da estratégia, com acolhimento após o diagnóstico, orientação sobre direitos e fluxos da rede, apoio psicossocial, capacitação para o cuidado cotidiano e preparação para transições entre escola, trabalho, vida adulta e envelhecimento.

Equipamentos novos ou reformados observarão princípios de ambientes neuroinclusivos: acústica, iluminação, conforto térmico, organização espacial, previsibilidade, acessibilidade, desenho universal e condições de autorregulação sensorial.

O financiamento será diversificado, combinando orçamento estadual, SUS, programas e fundos federais, emendas, convênios, cooperação com universidades, parcerias com organizações da sociedade civil, investimento social privado e, quando houver elegibilidade, instrumentos como o PRONAS/PCD, sem tratar qualquer fonte potencial como recurso previamente garantido.

25.25 Indicadores transversais de inclusão

Os painéis de resultado deverão, sempre que juridicamente possível e estatisticamente adequado, permitir desagregação territorial e por público, evitando que melhora da média estadual esconda grupos que continuam sem acesso.

A avaliação distinguirá oferta, acesso, permanência e resultado: vaga oferecida não equivale a pessoa qualificada; atendimento iniciado não equivale a cuidado resolutivo; processo de regularização não equivale a título registrado; e programa anunciado não equivale a inclusão efetiva.

Em 2027 serão consolidadas linhas de base para os indicadores ainda inexistentes, com metas públicas e progressivas para o restante do mandato, evitando falsa precisão e preservando a metodologia do painel de prazos de convergência.

26. FINANCIAMENTO, RESPONSABILIDADE FISCAL E ALAVANCAGEM DO DESENVOLVIMENTO

Este Plano não trabalhará com valores artificiais de investimento desvinculados de projeto, estudo de viabilidade e fonte de financiamento. A estratégia financeira será construída a partir de uma premissa simples: cada prioridade precisa ter projeto maduro, fonte compatível, capacidade de execução e sustentabilidade posterior.

O Maranhão combinará orçamento estadual, transferências e programas federais, Novo PAC, FNDR, bancos de fomento, operações de crédito, concessões, PPPs, fundos climáticos, cooperação internacional e capital privado, conforme a natureza de cada iniciativa. Nenhuma fonte potencial será apresentada como recurso garantido antes da aprovação, contratação ou formalização correspondente.

A lógica financeira seguirá uma cadeia: prioridade, projeto, viabilidade, fonte, contratação, execução, resultado e sustentabilidade.

A Fábrica de Projetos, a Unidade de Entregas e o Banco Maranhão de Projetos permitirão transformar essa lógica em rotina de governo. O objetivo será impedir duas situações recorrentes: recurso disponível sem projeto pronto e projeto pronto sem estratégia de financiamento.

Territórios prioritários: Nos projetos estruturantes de maior porte e nos municípios de menor capacidade técnica, onde a ausência de estudos, licenciamento, engenharia, modelagem ou documentação impede o acesso a recursos já disponíveis. O problema também aparece quando a obra é financiada, mas o custeio futuro não está assegurado. A prioridade será integrar preparação, financiamento, execução e capacidade de manutenção desde o início, especialmente nos investimentos da Rede Maranhense de ZPEs, saneamento, logística, energia, saúde regional e infraestrutura municipal.

26.1 Carteira de financiamento por projeto

Cada projeto estratégico terá uma matriz financeira própria, com identificação de custo estimado, estágio de maturidade, fonte potencial, contrapartida, cronograma, riscos e impacto esperado.

A carteira distinguirá claramente:

recursos orçamentários próprios;

transferências federais;

operações de crédito;
financiamento por bancos públicos e de desenvolvimento;
concessões e PPPs;
fundos nacionais e internacionais;
capital privado;
e combinações entre essas fontes.

O objetivo será evitar a dependência de uma única fonte e ampliar a capacidade de execução por meio de financiamento combinado.

26.2 Novo PAC: executar melhor o que já está disponível

O Maranhão tem R\$ 44,8 bilhões em investimentos do Novo PAC previstos até 2030. Desse total, R\$ 17,3 bilhões estavam previstos para execução até 2026, dos quais 47,7%, equivalentes a R\$ 8,2 bilhões, já haviam sido executados.

Esse volume representa uma oportunidade histórica e, ao mesmo tempo, um teste da capacidade institucional do Estado. O problema não é apenas captar recursos adicionais; é também transformar o estoque atual de investimentos em obras concluídas e serviços efetivamente entregues.

A Unidade de Entregas acompanhará os empreendimentos por estágio: projeto, licenciamento, contratação, execução física, execução financeira e resultado. Projetos paralisados ou travados receberão análise específica para identificar se o gargalo é técnico, jurídico, fundiário, ambiental, financeiro ou federativo.

A meta será elevar a taxa de conversão: recurso previsto, projeto maduro, contratação, obra e entrega.

26.3 FNDR: preparar antes de o recurso chegar

A Reforma Tributária muda a lógica do desenvolvimento regional. Com a redução progressiva da competição por incentivos de ICMS, o Fundo Nacional de Desenvolvimento Regional passa a ser uma das principais novas oportunidades de financiamento para infraestrutura, inovação e atividades produtivas.

O período 2027–2030 será decisivo para preparar a carteira maranhense. O Estado não deverá esperar o início dos aportes em escala para começar a elaborar projetos.

A estratégia será:

Em 2027 e 2028, estudar e estruturar. Em 2029 e 2030, disputar, contratar e executar.

A Rede Maranhense de ZPEs, corredores logísticos, infraestrutura energética, saneamento, bioeconomia, tecnologia e projetos de integração regional poderão compor a carteira, conforme elegibilidade e regulamentação aplicáveis.

A vantagem competitiva será chegar ao FNDR com projetos tecnicamente defensáveis, licenciados ou em estágio avançado, com impacto econômico e social demonstrável.

26.4 Rede Maranhense de ZPEs como plataforma de alavancagem

A Rede Maranhense de ZPEs permitirá organizar grandes investimentos em torno dos polos de São Luís/Bacabeira, Açailândia, Imperatriz e Caxias, articulando infraestrutura pública e capital privado.

A lógica financeira será evitar que o Estado tente custear tudo diretamente. Em vez disso, diferentes componentes poderão ter diferentes fontes:

Infraestrutura pública: orçamento, FNDR, PAC ou financiamento público. Ativos operacionais: concessão, PPP ou financiamento empresarial. Unidades industriais: capital privado e crédito empresarial. Qualificação e inovação: recursos públicos, fundos e parcerias institucionais.

O objetivo será maximizar o efeito de cada real público. A pergunta permanente será: quanto investimento total cada real público consegue mobilizar? Esse será um dos indicadores centrais de eficiência financeira.

26.5 Concessões e PPPs: usar quando fizer sentido

Concessões e PPPs não serão utilizadas como solução automática para qualquer projeto. Serão adotadas quando houver possibilidade real de transferência adequada de risco, ganho de eficiência, sustentabilidade contratual e preservação do interesse público.

Cada projeto passará por análise de:

demanda;

capacidade de pagamento;

estrutura tarifária, quando aplicável;

riscos de construção e operação;

garantias públicas;

impacto fiscal;

comparação com execução pública tradicional.

A opção por PPP deverá demonstrar vantagem em relação às alternativas disponíveis.

26.6 Responsabilidade fiscal: obra também gera custo futuro

A análise financeira não terminará na inauguração. Todo investimento relevante deverá informar seu custo futuro de operação e manutenção.

Hospital exige equipe e insumos. Escola exige professores e custeio. Sistema de saneamento exige energia e manutenção. Estrada exige conservação. Equipamento digital exige atualização e segurança.

Por isso, cada grande projeto deverá apresentar o investimento (capex), o custo de operação (opex), a fonte de custeio e o responsável pela operação.

A expansão de despesas permanentes observará sustentabilidade fiscal e capacidade de manutenção. O Estado evitará criar estruturas cujo custeio futuro inviabilize outras políticas.

26.7 Fundo de preparação de projetos

Parte da estratégia financeira será destinada à fase anterior à obra. Estudos, engenharia, licenciamento e modelagem são investimentos necessários para chegar ao recurso.

Será mantida uma reserva de preparação de projetos, articulada à Fábrica de Projetos, para financiar estudos de viabilidade, projetos executivos, levantamentos ambientais e fundiários e modelagem financeira.

O retorno esperado é alto: um projeto maduro reduz risco de aditivo, paralisação, perda de prazo e dificuldade de captação.

26.8 Financiamento climático e infraestrutura verde

Projetos de saneamento, resíduos, recuperação ambiental, transição energética, eficiência energética e adaptação climática poderão ser estruturados para acessar fundos climáticos, cooperação internacional e linhas verdes, quando compatíveis com seus critérios.

O Maranhão tem oportunidade de associar sua agenda de desenvolvimento a infraestrutura de menor intensidade de carbono, ampliando a base de financiamento disponível.

A prioridade será estruturar projetos com indicadores ambientais e econômicos claros, evitando tratar recursos climáticos como fonte genérica.

26.9 Municípios menores: apoio para captar e executar

A capacidade de financiamento será também territorial. Municípios pequenos não podem continuar perdendo oportunidades porque não possuem estrutura para elaborar projeto ou prestar contas.

Os escritórios regionais e a Fábrica de Projetos apoiarão a elaboração de estudos, documentação, modelagem e acompanhamento dos investimentos.

Consórcios intermunicipais poderão ser utilizados quando a escala conjunta melhorar a viabilidade de saneamento, resíduos, saúde, mobilidade ou infraestrutura produtiva.

O objetivo é reduzir a desigualdade entre municípios com capacidade de captação própria e aqueles que hoje dependem quase exclusivamente de transferências correntes.

26.10 Gestão financeira por resultado

A carteira de investimentos será acompanhada por fonte, estágio, contrapartida, execução física, execução financeira e resultado.

O painel distinguirá:

recurso anunciado;

recurso autorizado;

recurso contratado;

recurso desembolsado;

obra executada;

serviço em operação;

resultado gerado.

Essa distinção evita contabilizar previsão como entrega.

O Estado acompanhará também custo por resultado, alavancagem do investimento, prazo de preparação e taxa de conversão entre projeto e execução.

26.11 Regra de prudência fiscal

Nenhum projeto de grande porte avançará sem demonstrar viabilidade técnica, econômica, ambiental e fiscal.

Quando houver dependência de União, município, agência reguladora ou setor privado, essa condição será explicitada no Semáforo de Dependências da Seção 23.

A prioridade será preservar capacidade de investimento ao longo de todo o mandato, evitando concentração excessiva de compromissos em poucos projetos ou expansão de despesa permanente incompatível com a receita futura.

26.12 O financiamento como parte da estratégia de desenvolvimento

A política financeira deixará de ser uma etapa final, acionada depois que o projeto já foi concebido. Financiamento e modelagem entrarão desde o início do planejamento.

Cada projeto estruturante deverá responder:

Quem paga para preparar?

Quem paga para construir?

Quem opera?

Quem mantém?

Qual risco fica com o Estado?

Quanto investimento adicional será mobilizado?

Qual resultado econômico e social será produzido?

Essas perguntas serão especialmente importantes na Rede Maranhense de ZPEs, onde a combinação entre infraestrutura pública e investimento empresarial poderá multiplicar a capacidade de desenvolvimento do Estado.

O argumento central: o Maranhão não precisa apenas de mais dinheiro; precisa de mais capacidade para transformar recursos disponíveis em investimento executado. Os R\$ 44,8 bilhões previstos no Novo PAC mostram que volume de recursos e volume de entrega não são a mesma coisa.

A Reforma Tributária e o FNDR acrescentam uma nova oportunidade. A Rede Maranhense de ZPEs acrescenta projetos capazes de mobilizar capital privado. A Fábrica de Projetos acrescenta capacidade de preparação. A Unidade de Entregas acrescenta capacidade de execução.

A estratégia financeira, portanto, será: projeto pronto, fonte adequada, capital público + capital privado, execução, resultado e sustentabilidade.

O princípio será permanente: recurso não pode encontrar o Maranhão sem projeto pronto, projeto pronto não pode ficar sem estratégia de financiamento e obra concluída não pode nascer sem capacidade de funcionar e ser mantida.

27. PRIMEIROS 120 DIAS

Prazo	Entrega
0–30 dias	Instituir Conselho Estratégico, Unidade de Entregas e governança da Reforma Tributária/FNDR; iniciar inventários de rodovias, projetos, filas de saúde e estoque fundiário. Incluir inventário de pontos públicos e contratos de conectividade, com custo, prazo e qualidade, e diagnóstico dos serviços estaduais mais demandados.
31–60 dias	Publicar matriz de prioridades territoriais; abrir diagnóstico dos corredores logísticos; estruturar escritórios regionais de projetos; consolidar carteira de saneamento e água.
61–90 dias	Lançar painel inicial do painel de prazos de convergência; pactuar metas de formalização, educação, saúde e segurança; selecionar projetos prioritários para captação de recursos.
91–120 dias	Publicar primeiro painel público de metas, riscos, cronograma e fontes; definir primeiro ciclo da Rede Maranhense de ZPEs e plano de manutenção rodoviária por desempenho. Publicar mapa preliminar de conectividade dos 217 municípios e minuta do primeiro lote regional para consulta pública.

28. RISCOS, SALVAGUARDAS E AGENDA DE DADOS A COMPLETAR

A aceleração não autoriza imprevisto. Todo projeto estruturante deverá explicitar riscos, condicionantes ambientais, custos de manutenção, dependências federativas e hipóteses de demanda. O governo distinguirá aquilo que controla diretamente daquilo que depende de União, municípios, setor privado ou órgãos reguladores.

Risco fiscal: priorização, fases e fontes compatíveis com capacidade de pagamento.

Risco de demanda: estudos e, quando cabível, compromissos de empresas-âncora.

Risco ambiental: planejamento antecipado e licenciamento tecnicamente robusto.

Risco de execução: projetos maduros antes da abertura de financiamento.

Risco de desigualdade territorial: indicadores regionalizados e estratégia de propagação de cada grande investimento.

Risco de descontinuidade: institucionalização de painéis, contratos de desempenho e rotinas de monitoramento.

28.1 Agenda de dados a completar no primeiro ano

Alguns dados citados neste Plano vieram de comunicação oficial do governo do Estado e precisam de conferência em fonte primária antes de fundamentar decisões de política pública; outros exigem levantamento junto a órgãos estaduais ou bases federais ainda não consolidadas publicamente. Transparência sobre essas lacunas é parte do compromisso deste Plano.

Taxa de mortalidade infantil de 2024 e 2025, a confirmar junto ao DATASUS.

Ampliação de leitos de UTI e hospitais regionais em operação, a confirmar em fonte primária.

Número de pontes de madeira em rodovias estaduais, junto ao DER estadual.

Tamanho da fila estadual de cirurgia eletiva e de consulta especializada, por procedimento e por região.

Taxa de esclarecimento de homicídios no Maranhão.

Número de feminicídios e cobertura de delegacias especializadas da mulher por município.

Indicadores DEC e FEC de qualidade de energia por município, na base da Aneel.

Cobertura de creche por município, no Censo Escolar.

Número de vagas de educação profissional por região, comparado à demanda de cada cadeia produtiva.

Domicílios em situação fundiária irregular no Estado.

Estoque total de processos de regularização fundiária rural e tempo médio de tramitação.

Capacidade instalada e projetos de energia renovável em licenciamento no Estado.

29. COMPROMISSOS FINAIS

Dizer a verdade sobre a situação do Maranhão, sem maquiar números e sem transferir para o povo a responsabilidade de quem governa.

Governar pelo tempo até o resultado, e não pelo volume de anúncios.

Integrar infraestrutura e capital humano em cada território.

Fazer a formalização e a renda crescerem mais rapidamente.

Transformar logística em indústria, fornecedores e salários locais.

Tratar água e saneamento como infraestrutura de saúde e produtividade.

Dar ao pequeno produtor a cadeia completa: terra, crédito, técnica, mercado e segurança.

Preparar projetos antes dos recursos e usar o FNDR como instrumento de desenvolvimento regional.

Apoiar municípios pequenos a captar e executar, reduzindo desigualdade de capacidade estatal.

Publicar metas, riscos, execução e resultados de forma contínua, e nunca apresentar anúncio como entrega.

.

Nota metodológica e fontes de referência

Este Plano consolida o diagnóstico técnico produzido para a candidatura, a leitura crítica dos planos dos demais postulantes, o documento de trabalho “Maranhão: os problemas do estado e as soluções” e a estratégia da Rede Maranhense de ZPEs. As principais referências são IBGE/PNAD Contínua, Inep/MEC, MTE, SNIS, DATASUS, Demografia Médica, CNT, CPT, Fundação João Pinheiro, Atlas do Desenvolvimento Humano, Instituto Trata Brasil, Centro de Liderança Pública, Fórum Brasileiro de Segurança Pública, Ipea, EMAP/ANTAQ, ITERMA/Incra, Aneel, TJMA, SSP-MA, Casa Civil/Novo PAC, além da base de dossiês dos 217 municípios produzida para este trabalho e de documentos oficiais de planejamento.