

PEDES

PLANO ESTRATÉGICO DE
**DESENVOLVIMENTO
ECONÔMICO E SOCIAL**

AÇÕES ESTRATÉGICAS
MANUAL DE REDAÇÃO

Secretaria de
Planejamento
e Gestão



GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO

1. Introdução

O Estado do Rio de Janeiro (ERJ) busca promover um desenvolvimento econômico e social sustentável, equilibrado territorialmente e capaz de enfrentar as desigualdades históricas de seu território. Nesse contexto, o Plano Estratégico de Desenvolvimento Econômico e Social (PEDES) constitui uma ferramenta fundamental para orientar, articular e dar coerência às políticas públicas de curto, médio e longo prazo. Estruturado a partir de missões, o PEDES se ancora na realidade fluminense e propõe caminhos para impulsionar transformações estruturais no estado.

As ações estratégicas ocupam papel central nessa proposta. Elas representam o elo entre a estrutura básica do plano (missões, diretivas e objetivos específicos) e sua implementação concreta por meio dos elementos que a compõem (atividades, programas, projetos, regulações e instrumentos de gestão pública). Essas ações são formuladas considerando as especificidades do estado, com a mobilização de diferentes esferas de governo e setores da sociedade em torno de uma agenda comum de desenvolvimento.

Em um cenário de restrição orçamentária, as ações devem ser priorizadas com base em critérios técnicos que orientem suas execuções de maneira coordenada e eficiente. Ao articular políticas públicas com dinâmicas setoriais e territoriais, as ações estratégicas do PEDES buscam, em coerência com os objetivos das missões, impactar diretamente três dimensões prioritárias: a geração de emprego e renda, a valorização das potencialidades produtivas regionais e a amplitude de impacto dessas ações.

A organização das ações permite consolidar trilhas de transformação de longo prazo, ancoradas na articulação entre atores públicos e privados, na valorização dos ativos territoriais e na construção de arranjos colaborativos intragovernamentais bem como entre estado, municípios, entidades representativas e sociedade civil organizada. Dessa forma, o PEDES propõe, não apenas como um plano de governo, mas como uma política de estado, dialogar com diferentes contextos e se adaptar às conjunturas futuras, sem perder de vista os compromissos com a justiça social, a inclusão produtiva e a sustentabilidade do território fluminense.

Este documento apresenta, portanto, a estrutura conceitual, metodológica e operacional das ações estratégicas do PEDES e sua função no processo de planejamento e gestão pública. Ao formalizar esses aspectos, busca-se fortalecer a capacidade do ERJ de conduzir, monitorar e executar um plano de desenvolvimento articulado, transparente e de longo alcance.

2. Ações Estratégicas e seus Elementos Associados

As ações estratégicas representam o principal instrumento de operacionalização das missões do PEDES. Elas configuram iniciativas fundamentais para a efetivação das diretrivas e dos objetivos específicos do plano, atuando como elemento de articulação entre as missões e a execução das políticas públicas para atingi-las. Nesse sentido, cumprem o papel de traduzir os fundamentos do planejamento em um conjunto de atividades práticas e monitoráveis, como projetos, programas, regulações e instrumentos de gestão formulados por diferentes órgãos e esferas de governo, bem como por atores relevantes da sociedade civil e do setor produtivo.

Ao mesmo tempo, as ações estratégicas constituem o núcleo da proposta transformadora do PEDES, pois conectam os compromissos do plano com a capacidade institucional de intervenção. São concebidas para garantir que a estratégia de desenvolvimento de longo prazo se desdobre em iniciativas integradas e coordenadas, orientadas por critérios técnicos e comprometidas com resultados efetivos.

No escopo do PEDES, cada ação estratégica deve demonstrar aderência a uma ou mais missões do PEDES, que organizam sua estrutura estratégica em torno de objetivos comuns de transformação social, econômica e ambiental. Além disso, deve estar relacionada a pelo menos uma das três dimensões seguintes. A primeira dimensão se refere à geração de emprego e renda, com ênfase na criação de postos de trabalho, no aumento da renda e na promoção da inclusão socioprodutiva. A segunda diz respeito ao alinhamento técnico e produtivo com os complexos econômicos definidos pelo plano, garantindo que as ações se articulem às potencialidades econômicas e produtivas mapeadas. Por fim, a terceira dimensão considera a amplitude de impacto das ações, priorizando aquelas com maior capilaridade e capacidade de alcance em termos institucionais, econômicos e sociais, como também a existência de um arranjo organizacional (órgãos e entidades do Governo do Estado do Rio de Janeiro) para a sua concretização.

Dessa forma, as ações estratégicas não apenas operacionalizam o PEDES como também constituem sua espinha dorsal, permitindo o desdobramento de seus princípios na atuação coordenada, monitorável e orientada para resultados. Elas representam, portanto, o elo entre a visão de futuro proposta pelo plano e a ação concreta do Estado para sua materialização.

Ações Estratégicas

O que são?

Um **conjunto de elementos articulados entre si e orientados ao desenvolvimento de um tema estratégico** para o estado do Rio de Janeiro que se relacionam às missões do plano estratégico. As ações estratégicas possuem o papel de articular os elementos às missões de forma a dar concretude a elas no longo prazo.

Como descrever uma ação estratégica?

As ações estratégicas devem ser descritas a partir de seu objeto, objetivos, justificativa e relação de órgãos executores, com papéis bem definidos. Vale lembrar que a justificativa da ação deve partir de um diagnóstico situacional.

A forma de **escrita das ações estratégicas** deve seguir um **padrão com verbo no infinitivo**, depois **especificar seu objeto**. Lembrando que o verbo deverá qualificar o que se quer com o objeto.

EXEMPLO

Missão: 02 - Segurança alimentar e nutricional da população fluminense.

Diretiva: Produção e abastecimento de alimentos de qualidade com sustentabilidade ambiental e fortalecimento da agricultura familiar.

Redação da ação estratégica: Promover a segurança e eficiência produtiva do pescado.



Como a ação foi formada textualmente?

Verbo: Promover (o que se quer fazer).

Objeto: segurança e eficiência produtiva do pescado.

Objetivo: Tornar o pescado mais seguro para o consumo e fortalecer a cadeia produtiva da aquicultura e da pesca.

Justificativa da Ação: As atividades econômicas relacionadas à aquicultura e à pesca são potencialidades mapeadas no ERJ, cujos processos produtivos não atendem completamente às condições sanitárias adequadas à segurança alimentar da população fluminense. Esse levantamento foi realizado a partir das Câmaras Técnicas realizadas no âmbito do PEDES e estudos que serviram de base para o Plano.

EXEMPLO (Continuação)

Relação de órgãos executores: FIPERJ, SEENEMAR, SEAPA.

Definição dos papéis:

FIPERJ tem atribuição de capacitar pescadores e aquicultores do estado, para atendimento às condições sanitárias adequadas à segurança alimentar

SEENEMAR tem o papel de implementar os Centros de Excelência do Pescado fluminense onde o pescado receberá o processamento adequado em todas as etapas da cadeia (desembarque, processamento e comercialização).

SEAPA que tem a competência de fiscalizar e certificar os produtos de origem animal vinculados à pesca e à aquicultura, a fim de institucionalizar os mecanismos de validação da segurança do pescado.

Todos os exemplos foram elaborados a partir de estruturas e atuações reais do Governo do Estado, contudo, são fictícios.

Elementos Estratégicos

O que são?

Os **elementos** são **atividades, programas, projetos e afins**, com responsabilidade específica de um órgão e características monitoráveis, que permitem a concretização de uma ação estratégica. Cada elemento é vinculado a apenas uma ação estratégica.

Como descrever um elemento estratégico?

Os elementos estratégicos devem contribuir efetivamente para as transformações necessárias no território fluminense. Para isso, é fundamental que cada elemento contemple: descrição, etapas, objetivos, resultados esperados, prazo previsto para sua execução, estimativas de custos, órgão responsável e parcerias envolvidas, além de sua eventual vinculação a instrumentos legais como o PPA ou a LOA.

Elemento: Implementação de Centros de Excelência do Pescado Fluminense (CEPEFs)

Descrição: Para garantir a segurança alimentar, o CEPEF deve incluir estrutura adequada para desembarque e conservação de pescado; para processamento e embalagem do pescado; para comercialização dos produtos; e para promoção de capacitação em manipulação e beneficiamento do pescado, entre outros.

Na estrutura, também serão realizadas **atividades** de fiscalização e certificação do pescado desembarcado; rodadas de negócios com grandes compradores; e ainda o cadastro e a formalização de pescadores artesanais.

Pretende-se implantar um Centro piloto e depois expandir o projeto para outros territórios. As **etapas** incluem o mapeamento de territórios prioritários para a implantação dos CEPEFs; a concepção dos serviços a serem ofertados pelos centros; a articulação com prefeituras e organizações de pescadores para a escolha do local onde será implantado o piloto; a licitação da obra; a construção do Centro; a aquisição de mobiliário e equipamentos; a seleção, contratação e treinamento de mão de obra local; e a mobilização do público.

Em relação ao **monitoramento e avaliação** das atividades do CEPEF piloto, estão previstas três fases: a primeira se inicia na concepção e vai até a entrega da estrutura física do equipamento; a segunda se daria a partir da entrega até a consolidação esperada do Centro no período de dois anos; e a terceira fase seria a replicação da implantação dos CEPEFs em outros territórios.

EXEMPLO (Continuação)

Justificativa: A implementação dos CEPEFs é essencial para o desenvolvimento sustentável da aquicultura e pesca no Rio de Janeiro, visando superar os desafios sanitários e de segurança alimentar identificados em diagnósticos do PEDES. Ao estruturar adequadamente todas as etapas da cadeia produtiva, desde o desembarque até a comercialização, e promover capacitação e formalização, os CEPEFs garantirão a segurança alimentar, fortalecerão o setor, gerarão emprego e renda, e valorizarão as potencialidades regionais, alinhando-se aos objetivos de desenvolvimento e inclusão do estado.

Objetivos: Garantir a segurança alimentar relacionada à produção e comercialização do pescado no ERJ por meio da estruturação de espaço para execução de todas as etapas da cadeia produtiva de forma adequada.

Resultados esperados (monitoráveis) e prazos estimados de execução: O resultado esperado deste elemento é a ampliação do pescado comercializado de forma segura no estado do Rio de Janeiro, a partir da consolidação do CEPEF piloto e sua replicação em outros territórios do estado. O resultado será monitorado em fases.

Fase 1: Construção do CEPEF piloto até dezembro de 2027

Fase 2: Avaliação do CEPEF piloto (prevista para dezembro de 2029), considerando aspectos como a evolução do volume desembarcado no ERJ, do número de pescadores formalizados, da quantidade comercializada de pescado certificado; etc.

Fase 3: Implantação de novos CEPEFs, a depender da avaliação do piloto.

Órgão Responsável: SEENEMAR

Setor responsável do Órgão Executor (por extenso): Superintendência Y

Órgãos e entidades do Governo do Estado envolvidos (se houver): SEDEICS, FIPERJ

Organizações parceiras (se houver): Prefeitura X; Organização Y; Entidade Z

Custo estimado:

Projeto e construção do centro: R\$ XX,XX

Operacionalização/ano: R\$ YY,YY

Produto do PPA relacionado (se houver):

Iniciativa (cód./título): XXXX - Fortalecimento das cadeias produtivas da Economia do Mar

Produto (cód./título): YYYY - Centro de Excelência do Pescado Fluminense (CEPEF) implantado

Indicador da Iniciativa do PPA relacionado (se houver):

Iniciativa (cód./título): XXXX - Fortalecimento das cadeias produtivas da Economia do Mar

Indicador de Iniciativa (cód./título): YYYY - % de aumento do número de certificações

3. Orientações

AÇÃO ESTRATÉGICA

ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

Missão - As ações estratégicas devem demonstrar aderência a uma ou mais missões do PEDES. Indique a(s) missão(ões) à(s) qual(is) a ação estratégica está vinculada.

Diretiva - A Diretiva é um desdobramento da Missão, fornecendo uma orientação mais específica para as ações. Indique a(s) diretiva(s) à(s) qual(is) a ação estratégica se alinha.

Objetivo - Descreva o objetivo ação estratégica, ou seja, o que se pretende alcançar com a ação de forma clara e concisa. Relacione com indicadores e objetivo do Pedes, se for o caso.

Justificativa - Apresente um breve diagnóstico que justifique a necessidade da ação, explicando a relevância e a necessidade dela. A ideia é fundamentar por que a ação é importante e quais problemas ela busca resolver.

Relação de órgãos executores - Liste os órgãos executores envolvidos na execução da Ação Estratégica.

Definição dos papéis - Para cada órgão executor, especifique suas responsabilidades e o papel que desempenhará na execução da ação, a fim de atribuir tarefas específicas a cada entidade envolvida.

Descrição - Detalhe o que o elemento contempla, suas etapas e como ele contribuirá para a Ação Estratégica, ou seja, sua estrutura, as atividades a serem realizadas e as etapas de sua implementação.

Justificativa - Explique a motivação do elemento, sua importância e como ele se encaixa na estratégia geral da Ação Estratégica.

Objetivos – Descreva os objetivos do Elemento Estratégico de forma claras, indicando o que se espera alcançar com a execução do elemento. Relacione com indicadores e objetivo do Pedes, se for o caso.

Resultados esperados e prazos estimados de execução – Descreva os resultados concretos que são esperados com a execução do elemento e seus respectivos prazos de execução. É necessário que sejam mensuráveis. Divida em fases, se aplicável.

Órgão Responsável - Indique o órgão principal que tem a responsabilidade primária pela execução do Elemento.

Setor responsável do Órgão - Especifique a unidade ou departamento, dentro do Órgão Responsável, que será diretamente encarregado da execução do Elemento. Informe o nome completo e sigla do setor responsável.

Órgãos e entidades do Governo do Estado envolvidos – Liste outros órgãos e entidades que colaborarão na execução do Elemento Estratégico, além do Órgão Responsável, se houver.

Organizações parceiras: Identifique organizações que atuarão como parceiras na execução do Elemento Estratégico, se houver.

Custo estimado - Representa a estimativa financeira necessária para a execução do Elemento e pode ser dividido em diferentes categorias de custos. Informe os custos estimados, detalhando-os se necessário.

Produto do PPA relacionado - Indique a vinculação do Elemento com o PPA, informando o código e título da Iniciativa e do Produto do PPA, se houver.

Indicador da Iniciativa - Indique o código e título da Iniciativa e do Indicador da Iniciativa , se houver.

4. Considerações Finais

A construção coletiva do PEDES, por meio da elaboração de ações e elementos estratégicos, representa um avanço na institucionalização de um planejamento público mais eficaz, orientado por evidências, articulado entre diferentes esferas e focado na promoção de transformações estruturais no território fluminense. Este manual buscou apresentar os fundamentos e instrumentos necessários para construção das ações estratégicas e seus elementos associados, reforçando a importância do alinhamento técnico, da clareza metodológica e da viabilidade prática das propostas.

Espera-se que o material contribua para o aprimoramento da criação de estratégias institucionais que gerem políticas públicas efetivas, monitoráveis e alinhadas aos objetivos de desenvolvimento de longo prazo do estado do Rio de Janeiro.

A equipe responsável pelo PEDES permanece à disposição para apoiar tecnicamente a formulação e o detalhamento das ações estratégicas, reafirmando seu compromisso com a construção colaborativa do planejamento orientado por missões. Bom trabalho a todas as pessoas envolvidas!

Subsecretaria de Planejamento Estratégico (SUBPLE)

E-mail: subple@planejamento.rj.gov.br

Site: <https://www.pedes.planejamento.rj.gov.br>

Secretaria de
Planejamento
e Gestão



GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO