

# PEDES

## PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL

### RELATÓRIO ANUAL DE ACOMPANHAMENTO DO PEDES 2025





**PLANO ESTRATÉGICO DE  
DESENVOLVIMENTO  
ECONÔMICO E SOCIAL**

**RELATÓRIO ANUAL  
DE ACOMPANHAMENTO DO PEDES  
2025**

Secretaria de  
**Planejamento e Gestão**



GOVERNO DO ESTADO  
**RIO DE JANEIRO**

### **Governador**

Cláudio Bomfim de Castro e Silva

### **Secretário de Estado de Planejamento e Gestão**

Adilson de Faria Maciel

### **Subsecretário de Planejamento Estratégico**

João Roberto Cardoso

### **Equipe Técnica**

Alberto Motta França

Aline Christina Meira Campelo Caruso

Amilsem de Aguiar Muzer Júnior

Ana Clara Mantovani França

Bianca Ottoni Lourenço Ferreira

Carolina Amorim da Cruz Souza

Desirée Rosalino Marques

Eduardo Duprat Ferreira de Mello

Erick Buonocore Nunes Penedo

Francisca Taline da Silva

Ighor de Souza Machado

Ísis Mathias de Lima

José Augusto da Conceição Pereira

José Luiz Rodrigues de Oliveira

Juliana Alves da Silva

Katiana dos Santos Teléfora

Leandro da Silva Torquato

Leandro Galheigo Damaceno

Luciana Ferreira de Almeida

Luciana Pereira Leis

Luiz Felipe Santos Ribeiro

Marcos Thimoteo Dominguez

Marcos Vinícius Ferreira de Godoy

Maria Clara Valente Telles

Pedro Alexandre Padilha Migão

Pedro Vítor Medeiros de Menezes Costa

Vanessa de Amorim Pereira Cortes



# SUMÁRIO

<b>Apresentação</b>	<b>08</b>
<b>Introdução</b>	<b>16</b>
<b>As Ações Estratégicas do PEDES</b>	<b>17</b>
O que são elementos estratégicos?	19
Histórico das AEs do PEDES	20
Por que as AEs precisavam ser remodeladas	21
Processo de remodelação e construção de AEs em 2025	22
<b>Dimensão Interna</b>	<b>24</b>
Levantamento de dados e informações	24
Produção técnica	26
Desenvolvimento da metodologia de avaliação	32
<b>Dimensão Intragovernamental</b>	<b>33</b>
<b>Dimensão Territorial</b>	<b>37</b>
Identificação de ações de desenvolvimento local	37
Proposta de atuação territorial	39
Considerações finais	42
<b>APÊNDICE</b>	<b>43</b>
<b>Atividades do Planejamento Estratégico</b>	<b>43</b>
Orientador na Elaboração ou Revisão de Planos Setoriais	43
Referência para planejamentos institucionais	50
Indutor de mudança da cultura organizacional	54
Visão de longo prazo que orienta instrumentos de planejamento...	55
Governança do Plano	56
<b>Metodologia de avaliação do PEDES 2024-2031</b>	<b>59</b>
Introdução	59
Elementos estruturantes do PEDES 2024-2031	60
Objeto da Avaliação dos PEDES	66
Modelo de avaliação	67
A revisão da Missão 8	68
Ondas de avaliação	70
Abordagem Integral	71
Abordagem por Dimensão	72
Abordagem por Missão	74

# APRESENTAÇÃO

Os desafios econômicos e sociais com que o Estado do Rio de Janeiro (ERJ) se depara constantemente exigem respostas imediatas do setor público para mitigar seus efeitos negativos e potencializar oportunidades. Tendo que lidar com a exigência por soluções rápidas, o gestor público acaba se afastando da visão de longo prazo.

Assim, impõe-se um desafio: manter o atendimento às demandas de curto prazo e, ao mesmo tempo criar estratégias que permitam ao Estado assumir seu papel indutor a longo prazo. Como apontou Celso Furtado (1983, p.64), “não há política de desenvolvimento se a ação do estado não se orienta de forma prioritária para a solução dos problemas sociais”. Portanto, requer intencionalidade e impulso político deliberado, mas com base técnica capaz de elevar o nível de racionalidade nos processos de decisão coletiva. Nesse sentido, cabe resgatar e consolidar o papel de coordenação do Estado, porque “a complexidade da tarefa que cabe a este realizar exige uma visão global, sincrônica e diacrônica, que só se obtém com o planejamento” (Furtado, 1990, p.185).

Especificamente, é necessário pensar de forma sistêmica para se antecipar aos fatos e otimizar a utilização dos recursos escassos, começando por um planejamento adequado à realidade do ente. Planejar é criar um plano para alcançar determinado objetivo e corresponde à primeira das funções básicas da administração (planejamento, organização, direção e controle), servindo de base para as demais. Nesse sentido, o desenvolvimento de um planejamento estratégico conectado aos demais instrumentos de planejamento público - do mais amplo ao mais restrito - e, respeitando o nível de detalhamento de cada um, visa preservar uma diretriz de longo prazo e o atendimento às demandas sociais imediatas.



## **PREMISSAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

O Planejamento Estratégico tem como premissas o aumento da capacidade de investimento do Estado do Rio de Janeiro, a geração de emprego e renda, o planejamento de base territorial e a gestão baseada em evidências. Visa, como desafio, o estado assumir posição de protagonista em relevantes debates nacionais e internacionais através de uma estratégia de desenvolvimento econômico regional de longo prazo, inovativo e sustentável socioambientalmente. Esse desenvolvimento será orientado por missões definidas pela correspondência com grandes frentes de transição a partir de macrotendências globais e fatores portadores de futuro associados, bem como sua determinação para processos de indução de mudança estrutural a partir do desenvolvimento territorial fluminense, considerando a reindustrialização da economia, o adensamento dos setores produtivos, a integração territorial e o desenvolvimento justo e sustentável.

A partir da ótica do planejamento estratégico, a defesa explícita dos interesses regionais pelo ERJ passa a ser algo decisivo, inclusive para o desenvolvimento nacional pela natureza das questões que evidencia, em particular, diante da problemática econômica e fiscal fluminense que tem raízes estruturais e entrelaçadas. Quanto a esse último ponto, sua análise extrapola a dimensão estrita das finanças públicas e qualifica o debate sobre Brasil, sintetizando importantes elementos para uma estratégia de desenvolvimento. Portanto, aprofundar-se nesse debate sobre o quadro fluminense é entender não só sua especificidade, mas também a radicalidade, no sentido raiz, dessa questão nacional. O ERJ tem condições de contribuir muito mais ao progresso brasileiro sem perder de vista sua dimensão territorial e regional interna, caso as restrições atuais que o impedem de performar forem superadas em prol de uma visão estratégica assertiva. Isso que deve ser o cerne da discussão de planejamento e gestão.

### **Aumento da capacidade de investimento do Estado**

A primeira premissa do Planejamento Estratégico do ERJ é o aumento da capacidade de investimento do estado, uma vez que não há como dissociar essa premissa de seu recente histórico de crises fiscais e consequente adesão ao programa de recuperação fiscal formulado pelo governo federal.

O primeiro processo de adesão do ERJ ao Regime de Recuperação Fiscal (RRF) em 2017 não foi fruto de planejamento, mas, dentre outros fatores, da falta dele. A ausência de um diagnóstico adequado da realidade da economia fluminense – seja em seu aspecto estrutural como também conjuntural;

as tomadas de decisão estratégica na alocação de recursos desconsiderando os impactos futuros nas finanças públicas e os efeitos sobre a cadeia produtiva e o bem-estar da população fluminense; e a limitação instrumental dos entes subnacionais em gerar receitas próprias colaboraram para o quadro que levou o ERJ a se submeter a um conjunto de regras de restrição fiscal. Passados os três primeiros anos da primeira adesão, o ERJ se viu obrigado a ingressar em uma segunda versão do RRF, atualizado pela Lei Complementar Federal nº 178/2021, também conhecido como Novo Regime de Recuperação Fiscal (NRRF), visto a ausência de condições financeiras do ente subnacional de arcar com o estoque acumulado das dívidas com a União.

O novo Plano de Recuperação Fiscal (PRF) de 10 de fevereiro de 2022, homologado pela União em 22 de junho de 2022 (RIO DE JANEIRO, 2022), apresentou de maneira inovadora uma abordagem que propõe realizar o ajuste fiscal não apenas com atenção a fatores conjunturais, mas com foco nas raízes estruturais da crise fiscal do estado.

Como diferença fundamental em relação ao primeiro plano, o estado apresentou um extenso diagnóstico da situação fiscal fluminense, dando centralidade à problemática da “estrutura produtiva oca” (SOBRAL, 2013; 2017; 2019) e a debilidade associada na arrecadação pública.

Entre os principais pontos, ganharam destaque:

- Uma crise financeira profunda sofrida pelo estado em meados da última década, que amplificou os impactos de uma crise econômica nacional e que, somada a especificidades regionais, levaram a um impasse na trajetória de desenvolvimento, gerando uma grave desorganização de sua gestão fiscal.
- A dificuldade de se lidar com uma economia carente de maior re-dinamização e transformação estrutural positiva se nenhuma ação indutora do gasto público for impulsionada de forma mais efetiva.
- A necessidade de se garantir um maior horizonte de planejamento estratégico para o desenvolvimento econômico e regional do estado.

Em síntese, o novo PRF objetiva garantir sustentação de longo prazo. Por conseguinte, não visa apenas a contenção das despesas, mas também a promoção das receitas através do direcionamento estratégico das despesas públicas para a recuperação econômica do estado. Afinal, a crise fiscal fluminense não se deveu a gastos públicos excessivos, o que explica repetidos movimentos significativos de cortes terem sido insuficientes para conseguir o equilíbrio devido a receitas desfavoráveis.

Especificamente, o PRF apresenta eixos de ações prioritárias em um quadro de síntese da sua visão conceitual, sendo uma delas o fortalecimento das funções da administração pública, em especial, o planejamento estratégico. Nesse sentido, o planejamento é considerado um elemento para a tomada de decisão em relação à qualidade do gasto em investimentos públicos a partir de seus efeitos multiplicadores. Na lógica estabelecida no PEDES, é uma premissa associar os investimentos públicos à melhoria do emprego e renda do trabalho, com vistas à superação estrutural das raízes econômicas da crise fiscal do estado.

Dito isso, as sólidas bases abarcadas nesta proposta são fundamentais não apenas para a ação do estado em aumentar sua capacidade de investimento público, como também para a adequada efetivação do Plano de Recuperação Fiscal.

## **Geração de emprego e renda**

Considerando que existe uma pluralidade de possíveis trajetórias para promover o desenvolvimento socioeconômico, impõe-se a necessidade de instrumentos estratégicos que induzam uma trajetória de alta qualidade alicerçada em inovação e pesquisa e que seja norteadada pelas questões sociais colocadas pela realidade brasileira. De forma que, intrínseca a uma estratégia de reindustrialização e retomada do desenvolvimento do Rio de Janeiro, encontra-se a articulação entre as dimensões social e econômica.

A reindustrialização continua sendo uma questão central, o que não envolve o avanço simplesmente de setores industriais, mas o processo de adensamento produtivo enquanto consolidação de uma base de valorização intersetorial ágil e diversificada que ancora seu elemento motor para alcançar dinamismo próprio na maior diferenciação dos setores produtivos. Ademais, o cerne do problema não se refere simplesmente à busca de maiores vantagens competitivas para a dinamização de alguns setores econômicos, mas sim qual o tipo de dinamismo desejável entre os interesses múltiplos a partir da heterogeneidade socioespacial.

Diversas ações do estado, assim como diversos processos em curso no território, possuem efeitos dinamizadores sobre a economia, mas que podem ter impactos restritos em termos de inclusão social e melhoria da qualidade de vida dos cidadãos. Como agravante, as flutuações do ciclo econômico e sua distribuição territorial podem gerar efeitos adversos de destruição de atividades produtivas, com consequências sociais deletérias. Sinteticamente, crescimento econômico não implica de forma direta em desenvolvimento socioeconômico.

Neste sentido, na construção deste planejamento assume-se como premissa o objetivo de geração de emprego e renda, o que significa qualificar a criação direta e indireta (externalidades geradas a médio prazo) de postos de trabalho, avaliando sua remuneração média, estabilidade e distribuição territorial. Com essa premissa, permite-se qualificar de maneira mais próxima as relações entre crescimento econômico e a melhora da qualidade de vida dos cidadãos.

## **Planejamento de base territorial**

A terceira premissa é a concepção de um planejamento de base territorial no qual a dimensão espacial e suas dinâmicas específicas balizam a ação estatal. Os territórios do Estado do Rio de Janeiro são formados por contínuos processos socioeconômicos, ambientais e demográficos e devem ser compreendidos como a base socioespacial da política pública. Essa noção permite contemplar tanto as diferentes regionalizações dos setores da Administração Pública, a exemplo das regiões de governo, como as múltiplas regionalidades constituídas pela sociedade. Essas dimensões, por sua vez, atravessam as estruturas político-administrativas e introduzem complexidade à gestão e ao planejamento público. Qualquer projeto de transformação socioeconômica de caráter amplo envolve, mobiliza e exige estratégias destinadas às diferentes escalas em que se configuram os processos sociais, econômicos e relações políticas.

Buscar o desenvolvimento socioeconômico, a organização de redes de serviços, a integração de cadeias produtivas e um melhor posicionamento na divisão territorial do trabalho envolvem mapear dinâmicas regionais, os deslocamentos demográficos, a espacialização de equipamentos sociais, a presença de plataformas logísticas e de infraestruturas urbanas. Da mesma forma, a temática ambiental, em todos esses processos, e por intermédio da dimensão da sustentabilidade, se impõe como agenda urgente que exige da Administração e do planejamento público respostas efetivas nas escalas local, regional e nacional.

Definem-se os conceitos de territorialização e centralidades regionais que são basilares para a abordagem territorial do planejamento, e a seguir, a sua operacionalização:

### **1. Territorialização**

As noções de territorialização e de região, formando espaços com similaridades, identidades e padrões de relações bem definidos territorialmente, assumiram uma nova função no próprio campo das políticas públicas. Região e territorialização se organizam, hoje, a partir da complexidade territorial e da organização socioespacial do trabalho no mundo (SANTOS, 2005). Atualmente, as regiões são vistas como espacialidades em permanente transformação, que funcionam como escalas de mediação entre uma visão de totalidade (Estado, sociedade, nação) e as particularidades locais (territórios).

O que se quer enfatizar é que nenhum espaço permanece estático. Há um permanente processo de territorialização (HAESBAERT, 2004), ou seja, novas abordagens surgem, enquanto outras desaparecem. A partir dessa perspectiva, o planejamento territorial deve saber lidar com essas mudanças, atuando sobre elas, mas sabendo absorver conflitos e contradições do próprio processo de produção socioeconômica de espaços e regiões.

## 2. Centralidades regionais

As centralidades e regiões de influência são, a exemplo das regiões metropolitanas, espaços dinâmicos capazes de receber e processar fluxos de informação, recursos financeiros e serviços, e de redistribuir (difundir) recursos e bens recebidos de outras centralidades interligadas por meio da rede de cidades.

No Brasil, o surgimento de novas centralidades vem sendo impulsionado pelo recuo da metropolização nos grandes centros urbanos do Sudeste acompanhado do avanço das cidades médias (IBGE, 2016). Há, em escala nacional, uma reconfiguração da estrutura regional e na hierarquia das próprias redes de cidade, caracterizada pelo processo de desconcentração concentrada da atividade industrial e a expansão das fronteiras agropecuária e extração mineral (SIMÕES et. al, 2010).

O Estado do Rio de Janeiro, por sua vez, vem seguindo um movimento próprio nas últimas décadas. A forma como a capital está integrada à rede de cidades – voltada para a escala nacional e global – acaba por enfraquecer e, até mesmo, inviabilizar o adensamento produtivo estadual com desdobramentos regionais. Não há estudos contínuos sobre os arranjos regionais fluminenses, que deveriam analisar suas estruturas produtivas a partir de uma visão de desenvolvimento regional pautado por reorganização de centralidades urbanas.

Um dos objetivos do planejamento de base territorial é, justamente, compreender melhor as dinâmicas regionais do estado, a organização da sua estrutura produtiva e a configuração real de suas centralidades e concentrações urbanas. É fundamental que a gestão pública tenha condições de estimar cenários em torno da forte concentração econômica e espacial e apontar diretrizes para uma futura proposta de reorganização produtiva pautada em uma nova configuração regional, menos concentrada e mais policêntrica.

### 3. Operacionalização

Diante desse quadro, fica claro que a esfera estadual é elemento indispensável à solução das questões territoriais em diferentes escalas. Cabe ao planejamento estratégico territorial estabelecer diretrizes capazes de promover a coesão territorial e a sustentabilidade ambiental.

Da mesma forma, uma abordagem multiescalar deve conseguir diagnosticar problemas nos diferentes níveis de complexidade e de relações de produção, assim como identificar os diferentes níveis de poder interfederativos pertinentes àquele problema específico e possibilitar arranjos políticos e coalizões de poder e decisão estratégica (BRANDÃO; SIQUEIRA, 2014).

Portanto, sem planejamento governamental adequado, há o risco da reprodução de uma série de discontinuidades estruturais no território. Diante disso, ganha evidência o desafio de efetivar um amplo processo de integração socioeconômica, o que exige o presente esforço de criar uma metodologia em prol de mecanismos públicos de coordenação decisória em escala regional.

## Gestão baseada em evidências

Esse é um modelo de gestão que utiliza as evidências científicas na formulação e aperfeiçoamento de políticas públicas, programas e ações.

Ou seja, confere, como insumos para esse modelo de gestão, as produções e formas de conhecimento advindas de diferentes áreas das ciências humanas e exatas, sendo aplicadas para elaboração tanto no desenho quanto na avaliação da efetividade das políticas públicas. Assim, a avaliação da continuidade ou pertinência da política pública decorre das evidências científicas que demonstram se ela é realmente eficiente em relação ao problema em que pretende atuar. A partir de teorias científicas, é possível formular indicadores sociais, que são definidos, por Paulo Jannuzzi, como:

Indicadores sociais são medidas, em geral quantitativas, dotadas de significado social substantivo, usado para quantificar, qualificar ou operacionalizar um conceito social abstrato (crime, violência, desigualdade, faixa etária, sexo) de interesse teórico (para a pesquisa acadêmica) ou programático (para a formulação de políticas) (JANNUZZI, 2002, p.55).

Um indicador social se detém a um recorte da realidade e, baseado em uma teoria, subsidia a análise e explicação de um fenômeno social. Os indicadores podem ser produzidos tanto por pesquisas quanto por registros administrativos – principalmente, a partir do avanço da informatização dos serviços públicos e da sistematização de bases de dados –, mas que precisam de tratamento e interpretação adequadas para se transformarem em estatísticas, informação e conhecimento; subsidiando, assim, a tomada de decisão pelo gestor e a elaboração do planejamento.

A formulação do planejamento estratégico estabelecido com base em evidências científicas permite uma melhor identificação da conjuntura estadual, em termos de potencialidades e necessidades. O diagnóstico dos problemas, riscos, capacidades e potencialidades para criação de soluções, com base em dados de um horizonte temporal amplo, abordando diferentes facetas, e com detalhamentos específicos para cada caso em questão é a essência de uma política pública eficaz e eficiente, posto que customizada para a realidade em que atua, identificando e considerando aspectos conjunturais e estruturais.



# INTRODUÇÃO

**O Relatório Anual de Acompanhamento do PEDES 2025** apresenta as principais atividades realizadas entre junho de 2024<sup>1</sup> e agosto de 2025, no âmbito do Plano Estratégico de Desenvolvimento Econômico e Social do Estado do Rio de Janeiro (PEDES), coordenado pela Subsecretaria de Planejamento Estratégico (SUBPLE) da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG-RJ). Nesse período, o Plano avançou na sua institucionalização e desenvolvimento técnico e metodológico por meio de visitas técnicas; eventos; articulações institucionais; produção técnica e acadêmica.

As atividades desenvolvidas se inserem dentro da dinâmica das dimensões de trabalho definidas no Ciclo PEDES: dimensão interna, intragovernamental e territorial do desenvolvimento. Essas dimensões se retroalimentam constantemente, não possuem caráter sequencial e estanque, havendo uma série de intersecções entre elas. De forma integrada e dinâmica, orientam a implementação das políticas de desenvolvimento estadual.

O documento destaca o papel do PEDES como referência para a gestão pública fluminense, apoiando secretarias, órgãos vinculados na formulação e revisão de planos setoriais, além de induzir mudanças na cultura organizacional do estado do Rio de Janeiro (ERJ). Além disso, a presença constante do PEDES em fóruns técnicos e acadêmicos vem consolidando sua posição como referência metodológica em planejamento e desenvolvimento territorial sustentável do ERJ.

Outro marco desse período é o processo de consolidação das Ações Estratégicas (AEs), que ganharam um manual de padronização para pautar o desenho de instrumentos de monitoramento e avaliação. Nesse processo, as AEs deixam de ser apenas intenções programáticas e se transformam em arranjos estruturantes, capazes de gerar resultados concretos e mensuráveis. Dessa forma, o PEDES poderá conectar missões de longo prazo com entregas mais concretas de curto e médio prazo para a população fluminense, fortalecendo sua efetividade e relevância como política de Estado.

Por fim, este relatório destaca avanços da governança do Plano, com ênfase na atuação do Núcleo de Monitoramento e Avaliação (NUPEDS); no fortalecimento da gestão baseada em evidências; na reformulação da Missão 8 e; na construção das novas missões 9 e 10. Em síntese, o PEDES avança como um plano colaborativo, que orienta o Rio de Janeiro rumo a um desenvolvimento inovador, inclusivo e sustentável de seu território.

---

<sup>1</sup> Apesar do relatório anterior datar de setembro de 2024, algumas atividades relevantes entre junho e setembro de 2024 não foram referenciadas anteriormente, motivo pelo qual explicitaremos neste.



## AS AÇÕES ESTRATÉGICAS DO PEDES

No âmbito do PEDES, as AEs constituem o principal mecanismo de articulação entre a estrutura conceitual do plano — ancorada em missões, diretrizes e objetivos específicos — e sua efetiva implementação. Elas são o elo entre o planejamento e a prática, representando o ponto de partida para transformar o plano em resultados concretos e mensuráveis no território fluminense.

A ação estratégica é um conjunto integrado de elementos orientados ao desenvolvimento de temáticas prioritárias para o Estado, em consonância com as missões definidas pelo PEDES. Essas ações não se restringem a projetos isolados, mas formam arranjos estruturantes que articulam políticas públicas, programas, regulações e instrumentos de gestão com vistas à transformação social, econômica e ambiental.

Sua formulação parte de diagnósticos situacionais e considera a realidade regional, institucional e setorial do Rio de Janeiro. Por isso, sua construção é necessariamente participativa, envolvendo os órgãos setoriais do Governo do Estado, além de entidades da sociedade civil e do setor produtivo. Essa característica confere às ações amplitude estratégica e política, tornando-as instrumentos capazes de promover mudanças sistêmicas em diferentes escalas territoriais.

Dessa maneira, pode-se destacar três características principais das AEs:

1. **Amplitude e Capilaridade** – Elas não se restringem a um único setor ou território, buscando gerar impactos amplos e integrados, tanto nas políticas públicas quanto nas dinâmicas socioeconômicas.
2. **Relação com Elementos Concretos** – Cada ação estratégica se desdobra em elementos operacionais (como programas, projetos ou regulações) monitoráveis e de responsabilidade clara.
3. **Participação Interinstitucional** – Sua concepção e execução pressupõem o envolvimento coordenado de diferentes órgãos do governo estadual, além de possíveis parcerias com municípios, entidades representativas e sociedade civil.

Conceitualmente, uma ação estratégica pode ser vinculada, em termos temáticos, a qualquer um dos três componentes estruturantes do PEDES: missões, diretrizes ou objetivos específicos. Contudo, dada sua abrangência e caráter transversal, sua relação mais direta se estabelece com as diretrizes das missões, que traduzem em orientações práticas os resultados esperados do plano, tal como representado na Figura a seguir.

Figura: Mapa relacional dos componentes do PEDES



As ações estratégicas têm como objetivo principal agregar elementos estratégicos que operem como vetores de transformação concreta e atingimento das missões do PEDES. De forma sintética, seus objetivos complementares são:

- Ampliar o impacto institucional, social e econômico, priorizando ações com maior alcance e capacidade de replicação;
- Promover a coordenação e a eficiência da gestão pública, fortalecendo os arranjos colaborativos entre órgãos, esferas de governo, entidades representativas e a sociedade civil;
- Gerar emprego e renda, com foco na inclusão socioproductiva e na valorização de cadeias e potencialidades produtivas regionais.

Assim, o desenho das ações estratégicas busca alinhar visão de futuro, capacidades institucionais e os recursos disponíveis às metas de desenvolvimento de longo prazo, respeitando critérios de viabilidade e impacto.

## O que são elementos estratégicos?

Os elementos estratégicos representam a unidade operacional pormenorizada que confere concretude e executabilidade às ações estratégicas. Se estas últimas articulam o plano em torno de grandes eixos de transformação social, econômica e ambiental, os elementos estratégicos são as peças fundamentais que viabilizam sua implementação prática, conferindo ao PEDES monitoramento possível e exequibilidade.

Conceitualmente, os elementos estratégicos podem assumir diferentes formas — como políticas, projetos, programas, normativas ou ações regulatórias — desde que contribuam diretamente para a execução de uma determinada ação estratégica. Eles devem ser formulados de maneira clara e objetiva, contendo informações essenciais como a finalidade da intervenção, os responsáveis pela sua execução, os prazos de realização, os recursos estimados e os indicadores de acompanhamento.

A importância dos elementos estratégicos no PEDES reside justamente em sua capacidade de operacionalizar a estratégia. Em um plano orientado por missões e metas de longo prazo, como é o caso do PEDES, a efetividade da política pública depende da capacidade de transformar diretrizes em entregas tangíveis, passíveis de medição e avaliação. É nesse ponto que os elementos estratégicos cumprem um papel fundamental: eles possibilitam que o plano se desdobre em ações coordenadas, executáveis e territorializadas, o que permite que a estratégia não permaneça restrita ao campo das intenções.

## Histórico das AEs do PEDES

Outro aspecto relevante é que, ao estruturarem cada ação em partes observáveis e mensuráveis, os elementos estratégicos tornam possível o monitoramento contínuo do desempenho do PEDES. A partir de seus indicadores, é possível identificar gargalos, revisar prioridades e redirecionar esforços, fortalecendo a capacidade adaptativa do plano. Em síntese, os elementos estratégicos viabilizam a passagem da visão de futuro para a ação presente.

O conceito e a estrutura das ações estratégicas do PEDES resultam de um processo metodológico progressivo, tecnicamente fundamentado e participativo. Sua evolução acompanha a própria maturação institucional do plano, articulando elementos conceituais, técnicos e operacionais em uma abordagem de longo prazo.

A gênese das ações estratégicas encontra-se na elaboração dos diagnósticos técnicos e notas metodológicas produzidas pela Subsecretaria de Planejamento Estratégico (SUBPLE), sobretudo por meio das Notas Técnicas. Nessa etapa, consolidaram-se as bases analíticas do plano por meio da identificação de macrotendências globais, fatores portadores de futuro e o mapeamento das potencialidades regionais. Essa análise orientou a definição das oito primeiras missões, estruturadas como grandes desafios sociais e econômicos do estado.

Nessa fase, o conceito de ação estratégica ainda não estava completamente desenvolvido, uma vez que as ações estratégicas iniciais foram estruturadas nas primeiras câmaras técnicas - constituídas a partir da identificação dos complexos econômicos<sup>2</sup> estratégicos do ERJ - e foram formuladas a partir da identificação de desafios estruturais, oportunidades de inovação e sinergias institucionais, com base em objetivos comuns e critérios de impacto territorial. Assim, as ações estratégicas emergiram de um processo participativo, tecnicamente fundamentado e orientado à realidade dos territórios e setores fluminenses.

Após a consolidação dos trabalhos realizados por meio destes espaços de articulação intersetorial entre os órgãos de governo, entre 2023 e 2024, as ações estratégicas passaram a ocupar um espaço mais claro e sistematizado na estrutura do plano. Elas ganharam maior visibilidade ao serem apresentadas como componentes centrais para a transformação estrutural pretendida pelo PEDES, orientadas por critérios técnicos de priorização<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Os complexos econômicos estratégicos do PEDES são: petróleo e gás, economia do mar, economia da saúde, economia criativa e turismo (originalmente cultura e turismo), infraestrutura e logística e economia verde.

<sup>3</sup> Para mais detalhes, ver o Documento Final do PEDES.

Entre 2024 e 2025, as ações estratégicas evoluíram perante a necessidade de articulação da dimensão intragovernamental e territorial do plano, podendo estar relacionadas aos objetivos específicos, ao Planejamento Plurianual (PPA) e às entregas orçamentárias da LOA. Assim, as ações passam a ser não apenas instrumentos de execução, mas vetores de priorização territorial e temática.

Ao longo de 2025, as visitas técnicas realizadas nos órgãos e entidades do governo do estado visaram a remodelação e adequação das AEs ao seu novo papel e, consolidando esse processo de construção, no [Manual das Ações Estratégicas \(2025\)](#), o planejamento estratégico avança para a padronização e institucionalização do conceito: ação estratégica é um conjunto de elementos articulados - tais como projetos, programas, regulações e instrumentos de gestão - que conferem concretude às missões do plano. Estabelece também seus componentes - incluindo objeto, objetivos, justificativa, órgãos executores e elementos vinculados - e orientações para redação técnica. Pode-se afirmar que o manual representa a transição do plano para uma etapa de planejamento operacional, tornando possível o acompanhamento e a execução monitorável das ações por parte do governo estadual.

## Por que as AEs precisavam ser remodeladas?

Desde as etapas iniciais do processo de formulação e construção do PEDES, foram enfrentados desafios conceituais, operacionais e metodológicos. Desse modo, a busca por correções e aperfeiçoamento tornaram-se imperativas na procura de ampliar a capacidade do planejamento estadual em criar e mapear ações e resultados efetivos, duradouros e territorialmente coerentes.

Portanto, a evolução conceitual e metodológica da estrutura das ações estratégicas no âmbito do PEDES teve sua trajetória bem marcada e representou um avanço significativo na consolidação de um planejamento público orientado à execução, mensuração e transformação estrutural do território fluminense.

Com o amadurecimento metodológico do PEDES, as ações estratégicas foram formalmente definidas como arranjos articulados de elementos, organizados em torno de temas estratégicos e vinculados às missões do plano, notadamente por meio de suas diretivas. Essa redefinição conceitual representou uma inflexão importante: ao deixarem de ser tratadas como simples intenções programáticas, as ações passaram a ocupar um papel central na materialização da estratégia estadual de desenvolvimento.

Inicialmente, a metodologia determinada para a construção das ações era focalizada no campo econômico, o que era uma limitação temática que prejudicava o monitoramento efetivo das iniciativas a que o PEDES se propõe a atingir. Esse desafio foi enfrentado com a elaboração e publicação do [Manual das Ações Estratégicas](#), que sistematizou orientações sobre a redação, estruturação e validação técnica das ações. Além disso, foi estabelecida a vincula-

ção obrigatória das ações a elementos estratégicos monitoráveis com órgãos executores definidos.

Em síntese, a evolução da estrutura das ações estratégicas evidencia um processo intencional de aprendizagem institucional, que busca transformar desafios em oportunidades de aprimoramento. A maior clareza conceitual e a definição metodológica incorporadas às ações estratégicas conferem ao Estado do Rio de Janeiro melhores condições de responder aos seus desafios estruturais, uma vez que, ao estarem integradas a um planejamento de longo prazo, passam a expressar a política de Estado em vez de apenas agendas de governo.

## Processo de remodelação e construção de AEs em 2025

Nesse contexto, a construção de uma governança efetiva e participativa, por meio de instrumentos que permitem a aproximação dos órgãos da administração estadual do processo de planejamento, é fundamental para a consolidação do plano. Nesse sentido, dois dispositivos foram efetivamente instaurados: as **câmaras técnicas** e as **visitas técnicas**. Ambos desempenham um papel estratégico ao viabilizarem a participação ativa e qualificada dos órgãos no ciclo de elaboração, implementação e monitoramento do PEDES.

As Câmaras Técnicas (CTs) representam uma instância de trabalho intersetorial, estruturada para tratar de temas transversais, desafios comuns ou elementos estratégicos específicos do PEDES. Essas CTs reúnem coletivamente representantes de diferentes secretarias e entidades públicas que compartilham responsabilidades ou interesses sobre determinado componente - seja missão, diretiva ou ação estratégica - ou recorte temático do PEDES. Sua função é construir consensos técnicos que apontem as diretrizes do planejamento estratégico do estado por meio da elaboração ou revisão de propostas de ações, discutir e validar indicadores de monitoramento, além de propor soluções colaborativas para a implementação de políticas públicas mais integradas.

Ao longo de 2025, foram realizadas duas CTs do PEDES para tratar dos temas de desenvolvimento e produção agroflorestal e; compras públicas de alimentos. Assim, as CTs se consolidaram como espaços de coprodução do plano, favorecendo a construção coletiva do conhecimento e o fortalecimento da lógica sistêmica e transversal do PEDES; isto é, a atuação por meio desses instrumentos reforça a participação ativa dos órgãos estaduais, conferindo-lhes um papel de co-partícipes na elaboração e implementação do plano. Elas não apenas garantem a sua aderência à realidade da administração pública fluminense, como também tornam possível a construção de um projeto de desenvolvimento pactuado, territorializado e sustentável.

De forma similar, as visitas técnicas são encontros coordenados pela Subsecretaria de Planejamento Estratégico (SUBPLE/SEPLAG), realizados com os diversos órgãos da administração estadual, em geral, de forma bilateral. Elas têm como principal objetivo criar um espaço de diálogo direto e técnico entre a equipe responsável pelo PEDES e os gestores e técnicos das secretarias e entidades vinculadas. Durante essas visitas, são discutidas questões específicas de cada órgão, como o mapeamento de entregas relevantes, a identificação de programas e projetos com potencial de vinculação às missões do plano e o alinhamento entre iniciativas setoriais e os instrumentos de planejamento orçamentário (PPA, LDO e LOA). Ao atuarem de forma personalizada, essas visitas permitem aumentar a aderência do Plano e promover o engajamento das equipes técnicas no processo de construção, sobretudo, das ações estratégicas.

Nesse sentido, ao longo de 2025, foram realizadas visitas técnicas junto aos órgãos direcionadas a reforçar o papel das ações estratégicas como instrumentos-chave para garantir que o PEDES transcenda o plano teórico e se materialize em políticas públicas orientadas a resultados, articulada entre diferentes atores e adaptável às necessidades do território fluminense. Sob esse enfoque, foi tratado o universo de ações estratégicas existentes até então junto dos órgãos e entidades visitados; mapeadas formas de aprimoramento consolidação ou abertura de ações; bem como os elementos estratégicos que as compõem.

Com isso, reforça-se que o PEDES não é apenas um documento técnico centralizado e sim um plano vivo, construído a partir da articulação institucional e do enfoque na *expertise* setorial.

Por meio desses espaços, os órgãos passam a compreender melhor os vínculos entre suas entregas e as missões do plano, o que permite o aprimoramento da qualidade das políticas públicas executadas.

Por fim, esses instrumentos fomentam a cultura de cooperação na administração pública, essenciais para enfrentar desafios complexos como as desigualdades socioeconômicas, regionais, a crise fiscal e a necessidade de transição produtiva no estado do Rio de Janeiro. A experiência acumulada com as visitas e câmaras técnicas demonstra que a construção de um planejamento transformador depende não apenas de bons diagnósticos e diretrizes estratégicas, mas, sobretudo, da capacidade de mobilizar os atores institucionais de forma coordenada e participativa.

Assim, ao promover o engajamento ativo dos órgãos estaduais na formulação e execução do PEDES, as visitas técnicas e câmaras técnicas, juntamente aos demais instrumentos de governança, afirmam-se como instrumentos decisivos para a eficácia, legitimidade e concretude do plano.



## DIMENSÃO INTERNA

A produção técnica conduzida pela SUBPLE é um dos pilares do PEDES pois, organiza e difunde o conhecimento acumulado ao longo do processo de planejamento. Relatórios, estudos e textos para discussão fortalecem a tomada de decisão baseada em evidências, ampliam o diálogo com diferentes setores da sociedade e consolidam a experiência fluminense como referência em planejamento estratégico.

Nesse sentido, no âmbito da dimensão interna, desenvolveu-se: o processo de levantamento de dados e informações; a produção técnica de documentos, tais como a atualização do PEDES, com a revisão da Missão nº 8 e a inclusão das missões nº 9 e nº 10; estudos técnicos; materiais para apoio das Câmaras Técnicas; a metodologia de avaliação do Pedes; e a implementação da governança do PEDES.

### Levantamento de dados e informações

Considerando as premissas de Gestão Baseada em Evidências e Planejamento de Base Territorial estabelecidas para o PEDES, este tópico apresenta a iniciativa de identificar, adquirir, organizar e armazenar os dados utilizados para diagnósticos, monitoramento e avaliação do PEDES.

É importante pontuar o volume e a diversidade de temáticas presentes no plano estratégico bem como as diversas finalidades e escalas de análise pertinentes para os diagnósticos, acompanhamento e avaliação. **São mais de 150 conjuntos de dados diferentes provenientes de mais de 30 fontes distintas.**

O processo de identificação dos conjuntos de dados necessários para os estudos e monitoramento do PEDES é contínuo. Após a identificação e coleta inicia-se o processo de compreensão e armazenamento dos dados.

A organização dos dados tem como objetivo facilitar o acesso às informações relevantes para a geração de conhecimento, solução de problemas e tomada de decisões relativas ao planejamento estratégico. Portanto, um banco de dados está sendo estruturado para organizar e armazenar os dados utilizados. O projeto do banco de dados, denominado “**Estratégia em Dados**”, foi incluído no Plano Estratégico da Secretaria de estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) para o período de 2024 a 2027. Nesse sentido, o objetivo do banco de dados é viabilizar a orientação estratégica do planejamento do estado do Rio de Janeiro a partir de evidências.



Uma das etapas da gestão da informação é desenvolver produtos informacionais e serviços. No que diz respeito ao planejamento estratégico, diversos painéis de visualização de dados foram criados para auxiliar o acompanhamento de informações consideradas estratégicas.

O painel de visualização de dados denominado “Indicadores de Missão” visa acompanhar a atualização dos indicadores consolidados das missões do PEDES. O painel contém a estrutura das missões, com seu desdobramento em diretrizes e objetivos específicos; as fichas dos indicadores, com os metadados de cada indicador; e as séries históricas dos indicadores já consolidados.

Os painéis denominados “Complexos Econômicos” foram desenvolvidos com o intuito de oferecer uma visão estratégica sobre os seis complexos econômicos identificados pelo PEDES. Os painéis reúnem informações sobre as cadeias produtivas dos complexos, suas atividades econômicas, setores líderes, além de dados referentes ao mercado de trabalho e arrecadação.

Estão sendo desenvolvidos painéis de visualização de dados municipais com diversas temáticas, denominados “Municípios em Dados”. Estes painéis integram uma estratégia de aproximação com o território, que será desenvolvida em sessões posteriores. Demografia e Dinâmica Populacional e Economia e Mercado de Trabalho são temas dos painéis já lançados. Mais três painéis estão em desenvolvimento, com as temáticas de Território e Meio Ambiente, Dinâmica Social e Infraestrutura Urbana.

**Os acessos a todos os painéis mencionados podem ser encontrados nos sites institucionais da Subsecretaria de Planejamento Estratégico (SUBPLE) ou nos links listados a seguir:**

- Indicadores de Missão: <https://tinyurl.com/indicadores-de-missao>
- Complexo da Economia Verde: <https://tinyurl.com/complexo-economia-verde>
- Complexo da Economia do Mar: <https://tinyurl.com/complexo-economia-mar>
- Complexo da Economia Criativa e Turismo: <https://tinyurl.com/complexo-econ-criativa-turismo>
- Complexo da Saúde: <https://tinyurl.com/complexo-saude>
- Complexo de Petróleo e Gás: <https://tinyurl.com/complexo-petroleo-gas>
- Complexo de Infraestrutura e Logística: <https://tinyurl.com/complexo-infra-log>
- Municípios em Dados – Demografia e Dinâmica Populacional: <https://tinyurl.com/municipios-demografia>
- Municípios em Dados – Economia e Mercado de Trabalho: <https://tinyurl.com/municipios-economia-trabalho>

## Produção técnica

A consolidação do PEDES depende de um conjunto de instrumentos técnicos e institucionais que fortalecem sua efetividade. Nesse sentido, a produção técnica realizada pela SUBPLE é essencial para, por exemplo, realizar diagnósticos que subsidiem políticas públicas. Assim, os documentos de produção técnica elaborados no período que este relatório aborda estão relacionados: a estudos técnicos e textos para discussão; à atuação das Câmaras Técnicas, concebidas como espaços de articulação interinstitucional voltados à construção coletiva de estratégias; à revisão metodológica da Missão nº 8, que reforçou a integração territorial e a centralidade das pessoas; e à atualização do PEDES. Complementarmente, o desenvolvimento de metodologia de avaliação consolida esse esforço de produção técnica, que será apresentada a seguir.

## Material de apoio das Câmaras Técnicas

No âmbito do PEDES, o Decreto Estadual nº 48.405 de 2023 estabeleceu a sua estrutura de governança, incluindo a criação das Câmaras Técnicas. De natureza temporária, essas instâncias têm a função de apoiar a construção coletiva e o aprimoramento contínuo do plano, contribuindo com a formulação de políticas públicas, projetos e ações estratégicas, além da análise de dados, estudos relevantes e elaboração de recomendações técnicas voltadas à implantação, avaliação, governança e eventual revisão do plano.

Cada Câmara Técnica é organizada de acordo com um tema específico e trata dos desafios e potencialidades a serem enfrentados nesse tema, partindo do entendimento de que o desenvolvimento econômico, social e ambiental do estado exige soluções intersetoriais, colaborativas e orientadas por uma abordagem integrada e territorializada. Com essa finalidade, o PEDES institui esses espaços como fóruns de debates transversais e estratégicos, reunindo especialistas, técnicos e representantes de diversos órgãos da Administração Pública, entre outros.

Considerando a diversidade territorial e produtiva do Rio de Janeiro, as Câmaras Técnicas têm como objetivo orientar a elaboração de estratégias que valorizem as potencialidades regionais e assegurem a territorialização efetiva das ações previstas no plano. A discussão por temas possibilita alinhar as propostas às diretrizes e aos objetivos específicos do PEDES, favorecendo o cumprimento de suas dez missões. Assim, elas se consolidam como instrumentos essenciais para uma atuação estratégica integrada, direcionada à promoção do desenvolvimento socioeconômico e ambiental sustentável no estado.

Nesse contexto, as Câmaras Técnicas assumem papel central no processo de formulação e implementação do PEDES. É nelas que se discutem as Ações Estratégicas.

No primeiro semestre de 2025 foram realizadas duas Câmaras Técnicas:

- “Desenvolvimento e Produção Agroflorestal”, realizada em 27 de maio na SEPLAG, contando com a presença de representantes da própria SEPLAG, SEAS, Emater, INEA, SEAPPA, CEDAE, FIPERJ, SECID e SETRAM. No total, 34 pessoas participaram da reunião, sendo 18 técnicos da Subsecretaria de Planejamento Estratégico da SEPLAG e 16 técnicos dos demais órgãos citados; e
- “Compras Públicas de Alimentos do Estado do Rio de Janeiro”, realizada em 24 de junho de 2025 na SEPLAG, contando com a presença de representantes da própria SEPLAG, SEDIPAF/EMATER-RIO, SEDIPAF/FIPERJ, SEAPPA/CEASA-RJ, SES, SEEDUC, SEDSODH, SEAS, SEAP, SEDEC/CBMERJ, UERJ, FAETEC, ITERJ e CAISANS-RJ. No total, 38 pessoas participaram da reunião, sendo 18 técnicos da Subsecretaria de Planejamento Estratégico da SEPLAG e 20 técnicos dos demais órgãos citados.

A realização da primeira Câmara dependeu, além da reunião entre técnicos de diversas áreas afins mencionados no parágrafo anterior, de visitas técnicas, formulação de material para apoio para debater necessidades, diretrizes, ações e instrumentos para fomentar a restauração ecológica, a produção agroflorestal e o fortalecimento da economia verde no território fluminense. A dinâmica da reunião da primeira Câmara se deu pela forma apresentada no quadro a seguir.

Quadro 1. Etapas da Reunião da Câmara Técnica de Desenvolvimento e Produção Florestal

ETAPAS	OBJETIVO	DINÂMICA	TEMPO ESTIMADO
<b>CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E INSERÇÃO NO PEDES</b>	Alinhamento da abrangência do tema e motivação da câmara	Exposição pela SEPLAG	20 min
<b>APRESENTAÇÃO DOS TÉCNICOS SETORIAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Papel do(s) órgão(s) setorial(is)</li> <li>Desafios (institucionais/financeiros/legais)</li> </ul>	Exposição pela SEPLAG	50 min
<b>ENCAMINHAMENTO DO DEBATE</b>	Complementos necessários à fala	Mediador da SEPLAG	15 min
<b>INTERVALO (25 MIN)</b>			
<b>CONSOLIDAÇÃO DO DEBATE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposição de perguntas e Debate</li> <li>Encaminhamento e ajustes</li> </ul>	Mediador e plenário	50 min
<b>ENCERRAMENTO</b>	Próximas etapas	Mediador da SEPLAG	5 min

Nesse contexto, essa articulação interinstitucional foi voltada à formulação de políticas em três linhas de atuação complementares: (i) a conservação da mata nativa e o reflorestamento com espécies nativas, (ii) o desenvolvimento dos Distritos Florestais como instrumentos de uso sustentável e geração de renda, e (iii) o fortalecimento dos sistemas agroalimentares sustentáveis, com base na agroecologia, na agricultura de baixa emissão de carbono e na valorização dos territórios rurais. Essas linhas de atuação orientaram a elaboração de um Dossiê, contendo um contexto sobre o tema, as ações estratégicas relacionadas, a estruturação da câmara, os debates realizados, os destaques propostas e encaminhamentos dessa iniciativa, capazes de aliar conservação ambiental, inclusão socioprodutiva e planejamento territorial qualificado. **Esse dossiê está disponível em:** <https://encurtador.com.br/I98vI>

A Câmara Técnica de Compras Públicas de Alimentos dependeu, além da reunião entre técnicos de diversas áreas mencionadas anteriormente, da formulação de material técnico de apoio para debater necessidades, diretrizes e ações para fomentar as compras públicas de alimentos no estado do Rio de Janeiro. A dinâmica da reunião desta segunda Câmara se deu pela forma apresentada no quadro a seguir.

Quadro 2. Etapas da Reunião da Câmara Técnica de Compras Públicas de Alimentos

ETAPAS	OBJETIVO	DINÂMICA	TEMPO ESTIMADO
<b>CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E INSERÇÃO NO PEDES</b>	Alinhamento da abrangência do tema e motivação da câmara	Exposição pela SEPLAG	20 min
<b>APRESENTAÇÃO DOS TÉCNICOS SETORIAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Papel do(s) órgão(s) setorial(is)</li> <li>Desafios (institucionais/financeiros/legais)</li> </ul>	Exposição oral pelos atores setoriais (SEEDUC, EMATER-Rio e CEASA-RJ)	3 palestras de 30 min. cada
<b>INTERVALO (25 MIN)</b>			
<b>APRESENTAÇÃO DOS 4 TEMAS ESTRATÉGICOS</b>	Apresentação dos 4 temas estratégicos, seus objetivos, e questões orientadoras ao debate sobre Compras Públicas de Alimentos	Exposição pela SEPLAG	20 min
<b>DEBATE</b>	Exposição de perguntas, debate, complementos de falas e propostas de encerramentos	Mediador da SEPLAG e diversos órgãos presentes	50 min
<b>ENCERRAMENTO</b>	Próximas etapas	Mediador da SEPLAG	5 min

A articulação interinstitucional desta Câmara foi voltada para refletir sobre avanços e desafios nas políticas de compras públicas de alimentos no território fluminense, assim como tratar de propostas, encaminhamentos e formulação de políticas em 4 eixos estratégicos (linhas de atuação): (i) implementação da modalidade de Compra Institucional do PAA (PAA Familiar), (ii) ampliação do acesso de agricultores e organizações ao mercado institucional (PAA e PNAE), (iii) expansão dos Equipamentos Públicos de Segurança Alimentar e Nutricio-

nal (EPSAN) e (iv) implementação dos Sistemas Agroalimentares Sustentáveis (SAS). Essas linhas de atuação também orientaram a elaboração de um Dossiê, contendo um contexto sobre o tema, as ações estratégicas relacionadas, a estruturação da câmara, os debates realizados, os destaques, propostas e encaminhamentos dessas iniciativas, as quais reconhecem o papel indutor que as compras públicas oferecem ao desenvolvimento econômico, social e ambiental e à Segurança Alimentar e Nutricional do território fluminense. **Esse dossiê está disponível em:** <https://encurtador.com.br/9UeZ8>.

## Reformulação da Missão nº 8

Essa seção apresenta o processo de revisão conceitual e metodológica da Missão nº 8 do PEDES – Economias Urbanas Fortes e Cidades Socioambientalmente Inclusivas. Originalmente concebida como missão de natureza complementar às demais previstas no plano, sua revisão metodológica evidenciou uma singularidade estruturante: a aptidão para atuar como eixo articulador e elemento de convergência entre os distintos focos temáticos das demais missões. A revisão foi impulsionada pela inclusão, por emenda parlamentar, de duas novas missões, que ocasionaram a sobreposição de temáticas à missão nº 8 original, como a existência de uma diretiva genérica que tratava de segurança:

- Missão nº 9 – Segurança Pública Territorial
- Missão nº 10 – Promoção da Igualdade Racial e de Gênero

A abordagem territorial da missão, ao se articular com a natureza predominantemente setorial — ainda que territorializável — das demais, revela-se como elemento aglutinador estratégico. Essa convergência favorece a integração entre os diversos focos temáticos, evidenciando interações e sinergias que permitem uma leitura mais abrangente, coordenada e transversal do planejamento estratégico.

Além do destaque para territorialidade, a premissa estruturante da missão foi redefinida com foco na centralidade das pessoas e da qualidade de vida, reconhecendo a desigualdade nas cidades — em suas múltiplas perspectivas — como o principal desafio estrutural a ser enfrentado.

Identificaram-se pontos de atenção, como a sobreposição temática da Missão 8 com outras missões, e a necessidade de endereçar políticas setoriais de segurança, saúde, habitação, mobilidade, educação e mudanças climáticas.

A revisão observou a necessidade basilar de alinhamento da Missão nº 8 ao desafio síntese do PEDES — “desenvolvimento econômico regional de longo prazo, inovativo e social e ambientalmente sustentável” — e aos seguintes elementos estruturantes do plano:

Políticas públicas indutoras;  
 Redução das desigualdades sociais e regionais;  
 Sustentabilidade socioambiental;  
 Desenvolvimento territorial e arranjos institucionais territoriais;  
 Planejamento de base territorial;  
 Geração de emprego e renda.

O trabalho foi conduzido como um exercício de avaliação de desenho de política pública, tendo sido adotada uma perspectiva – por assim dizer – arqueológica para:

- Mapear os pressupostos conceituais e metodológicos originais da missão;
- Identificar lacunas, pontos fortes e oportunidades de aprimoramento;
- Analisar correlações e potenciais de sinergia entre todas as missões do PEDES; Remodelar a missão a partir de seus pressupostos iniciais, reconfigurando sua amplitude e escopo para fazer jus ao objetivo de colocar pessoas e qualidade de vida no centro da missão.

Além de revisar a missão, esse processo serviu como laboratório metodológico, do qual originou-se a proposta de metodologia para avaliação do PEDES. Ela será apresentada em seção posterior.

Em síntese, a necessidade de revisão conceitual e metodológica da Missão 8, ocasionada pela inclusão de duas novas missões e seus desdobramentos, fortaleceu a coesão interna do PEDES, consolidou seu alinhamento ao desafio síntese do plano, reconfigurou seu escopo e preparou o caminho para estratégias possíveis de avaliação. O trabalho visa, assim, ampliar a eficácia da missão e garantir políticas públicas territorialmente articuladas, socialmente inclusivas e ambientalmente sustentáveis no Estado do Rio de Janeiro. **Frise-se, por fim, que o relatório completo com a sistematização da missão 8 revisada encontra-se disponível no site do PEDES.**



## Atualização do PEDES

Em razão da inclusão de duas novas missões ao arcabouço original de oito missões do PEDES, o Plano passou por uma atualização do seu documento de referência. Nesta nova versão, **disponível no site do PEDES**, além das novas missões nº 9 – Garantia da Segurança Pública Teritorial e; nº 10 – Promoção das igualdades racial e de gênero, consta a nova versão da missão nº 8 – Economias Urbanas Fortes e Cidades Socioambientalmente Inclusivas. **Todas as três missões possuem cadernos próprios que podem ser acessados no site do PEDES, na aba “Documentos de Referência”.**

## Desenvolvimento da metodologia de avaliação

Os esforços de implementação do PEDES incluem mecanismos fundamentais para o seu efetivo funcionamento, como a institucionalização do Plano, o funcionamento de sua estrutura de governança e seu desdobramento nos níveis táticos e operacionais, que podem ser entendidos através dos demais instrumentos de planejamento e orçamento constituídos (PPA, LDO e LOA) ou do acompanhamento e monitoramento das próprias ações estratégicas do PEDES. Todos esses elementos necessitam de avaliação contínua em seus respectivos âmbitos de atuação, sendo, portanto, necessário o desenvolvimento de uma metodologia de avaliação do instrumento. Avaliar a implementação do PEDES em suas múltiplas dimensões torna-se essencial para o reforço ou a correção das ações e do seu próprio arcabouço metodológico. Nesse sentido, foi desenvolvida uma proposta de avaliação do PEDES a ser aplicada até o fim da sua vigência, em 2031.

A metodologia de avaliação adota uma abordagem contínua e acumulativa, chamada de “ondas de avaliação”, com análises iniciais, intermediárias e finais ao longo do ciclo do plano. O modelo combina métodos qualitativos e quantitativos e integra diferentes perspectivas — governança, capacidades estatais, implementação, impactos e articulação territorial — para avaliar a efetividade das ações estratégicas e seu alinhamento às diretrizes do plano. A análise é estruturada em duas frentes: abordagem por dimensões, que verifica integração e impactos territoriais de áreas como habitação, trabalho, mobilidade e cultura de paz; e abordagem por missões, que mensura o alcance das dez missões do PEDES a partir de indicadores principais e secundários. Essa estrutura busca apoiar decisões baseadas em evidências, ajustando estratégias de execução e permitindo revisões periódicas para fortalecer a efetividade das políticas públicas no Estado do Rio de Janeiro. **A proposta encontra-se na íntegra como apêndice desse Relatório.**



## DIMENSÃO INTRAGOVERNAMENTAL

A Dimensão Intragovernamental do ciclo PEDES abarca as instâncias constituídas e os processos realizados prioritariamente por órgãos do Poder Executivo estadual – mesmo que com a eventual participação de terceiros.

Em 2025, o contato com Secretarias de Estado e órgãos vinculados se deu por meio de visitas técnicas (nos casos em que a discussão é mais pontual, envolvendo um só órgão ou Secretarias e suas entidades vinculadas) e pela constituição de duas Câmaras Técnicas, envolvendo vários órgãos em torno de um assunto comum.

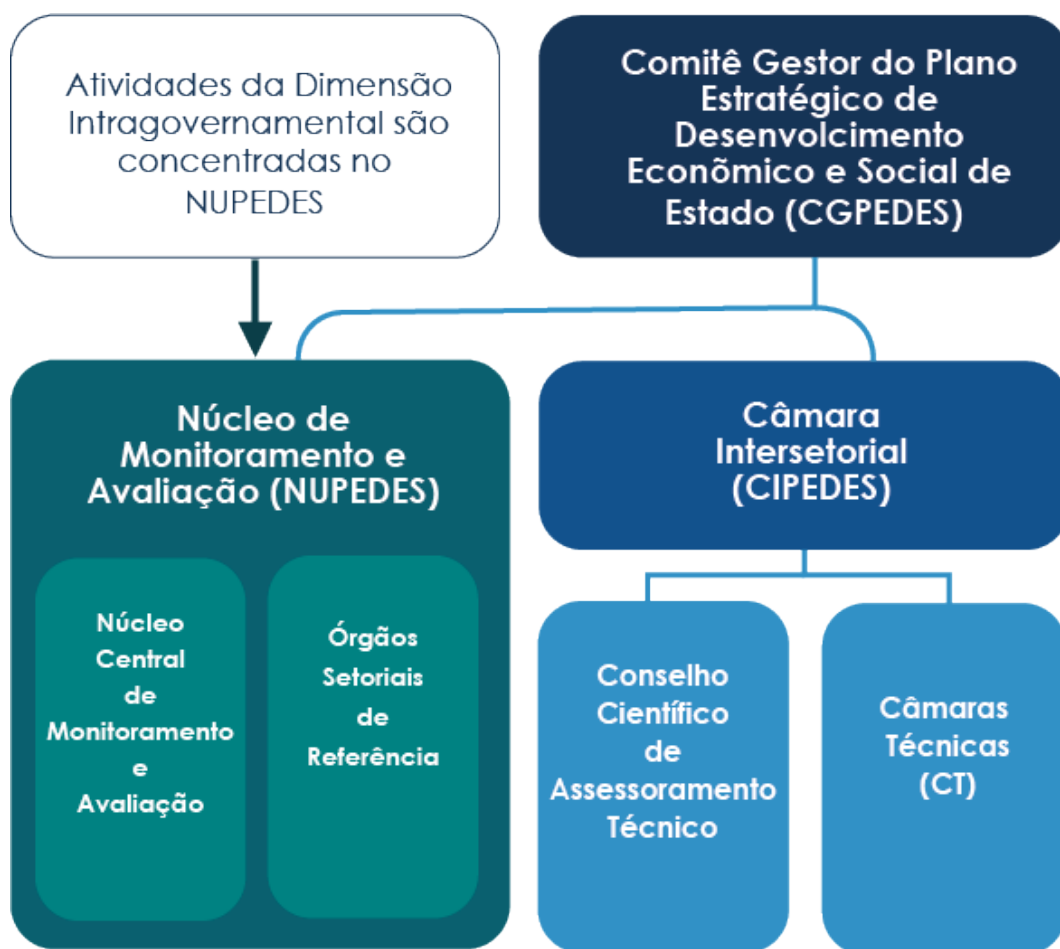
O objetivo principal das atividades foi estruturar e desenvolver Ações Estratégicas e seus elementos. Em paralelo, também houve reuniões específicas sobre indicadores - iniciando o diálogo com os órgãos sobre a construção ou seleção de métricas para monitorar as missões nº 9 - Segurança pública territorial, e nº 10 - Promoção das igualdades racial e de gênero.

É importante lembrar que a interlocução com os órgãos se dá principalmente no âmbito do Núcleo de Monitoramento e Avaliação do PEDES (NUPEDES), regulamentado pela Resolução SEPLAG nº 319, de 13 de agosto de 2024.

O Núcleo faz parte da estrutura de governança do Plano e é formado por duas instâncias:

**Núcleo Central de Monitoramento e Avaliação**, composto por integrantes da Subsecretaria de Planejamento Estratégico da SEPLAG, e representantes de órgãos setoriais de referência - que são os órgãos do Poder Executivo estadual responsáveis por elementos componentes das ações estratégicas e por indicadores do PEDES.

Neste formato, os integrantes setoriais do NUPEDES participam das discussões e fazem a ponte com as demais áreas dos órgãos de referência responsáveis por elementos ligados ao PEDES.



Em relação à implantação do NUPEDS, destacamos:

**O processo de indicação dos integrantes:** os Órgãos Setoriais de Referência são um grupo que se expande na medida em que novos elementos que contribuem para o alcance das Missões do PEDES são identificados. Assim, durante o processo de construção de ações estratégicas o Núcleo Central de Monitoramento e Avaliação pode solicitar a indicação de representantes a órgãos que não faziam parte do NUPEDS em um primeiro momento. **Em agosto de 2025 o Núcleo conta com a participação de 59 órgãos e 108 representantes setoriais.**

**Os encontros gerais do NUPEDS:** pretende-se promover, no mínimo, um encontro anual de todos os integrantes do NUPEDS. Embora integrantes setoriais do Núcleo possam participar de Câmaras Técnicas e de reuniões durante as Visitas Técnicas, há órgãos menos demandados, a depender dos temas das discussões. Em encontros gerais, há mais oportunidade de alinhar o entendimento sobre o PEDES, apresentar o andamento dos trabalhos, esclarecer dúvidas sobre novos processos e promover maior integração entre pares, incentivando a cultura do Planejamento, Monitoramento e Avaliação. **Em março de 2025, foi realizado um encontro geral do NUPEDS com a participação de 43 órgãos e 65 representantes setoriais.**

## Dinâmica de Monitoramento e Avaliação

Considerando a premissa da gestão baseada em evidências, no último ano foram selecionados indicadores para medir o avanço dos objetivos, diretivas e missões do PEDES. No entanto, como acontece nos planos de longo prazo, grande parte dos indicadores é mais bem analisada no contexto de séries históricas, indicando tendências - muitas vezes captando situações anteriores. Os dados do Censo, por exemplo, que estão sendo lançados atualmente pelo IBGE, em etapas, retratam o contexto de 2022, quando o Plano Estratégico ainda não tinha sido lançado. Adicionalmente, é característica dos indicadores de resultado - e principalmente de impacto - mensurarem efeitos que só se apresentam ao fim da implementação de políticas.

Entendendo que a temporalidade da gestão pública estadual demanda uma periodicidade de acompanhamento mais frequente, mas que, ao mesmo tempo, é necessário manter a perspectiva do longo prazo, a equipe técnica do Núcleo Central de Monitoramento e Avaliação do NUPEDS optou por priorizar a identificação dos elementos monitoráveis que compõem as ações estratégicas. Assim, o planejamento do monitoramento do PEDES passou a considerar dois grupos de indicadores:

- 1) Indicadores de conjuntura:** grupo proposto originalmente e apresentado no relatório do ano anterior, que irá medir o avanço de objetivos específicos, diretivas e missões do PEDES.

Quadro 3. Número de indicadores de conjuntura do PEDES, conforme classificação<sup>4</sup>

Indicadores do PEDES	Janeiro de 2024	Agosto de 2024	Agosto de 2025
<b>Consolidados</b>	<b>0</b>	<b>71</b>	<b>87</b>
Elaborados	74	13	6
Em elaboração	15	7	2
Em prospecção	18	16	25

Cabe destacar que, até 2024, estavam contabilizados 107 indicadores, referentes às Missões 1 a 8. Ao quantitativo de 2025, foram incluídos novos indicadores das Missões nº 9 e nº 10 totalizando, até o presente momento, 120 indicadores. Levando em conta a equipe técnica disponível - e entendendo que não há urgência em consolidar este grupo de indicadores, já que de-

<sup>4</sup> Os atributos de classificação dos indicadores estão explicitados no Relatório de Acompanhamento Anual do PEDES 2024.

vem mensurar alterações de contexto apenas no longo prazo - optou-se por desacelerar as atividades de consolidação para que fosse possível concentrar esforços na identificação de ações estratégicas. **As séries históricas dos 83 indicadores consolidados** podem ser acompanhadas no [Painel de Indicadores de Missões](#), disponível no site do PEDES.

- 2) Indicadores de ações estratégicas:** grupo de indicadores - geralmente de processo, produto ou resultado imediato - que mensuram o andamento de elementos de uma ação estratégica. Este grupo de elementos monitoráveis está sendo mapeado em 2025 e o primeiro ciclo de monitoramento deve se dar em 2026 para compor a análise do andamento das ações estratégicas.

Vale lembrar a importância de a análise dos indicadores ser realizada conjuntamente, sempre que possível, por integrantes dos órgãos central e setoriais, no âmbito do NUPEDES - o que permite a interpretação mais precisa dos resultados e o aprofundamento da discussão sobre a relação entre entregas (produto das ações estratégicas) e seus reflexos nos objetivos, diretrizes e missões do PEDES.

# DIMENSÃO TERRITORIAL

## Identificação de ações de desenvolvimento local

A dimensão territorial do PEDES orienta o planejamento a partir das realidades do estado, reconhecendo tanto as desigualdades quanto as potencialidades de cada região. Seu propósito é articular a atuação de municípios, regiões e centralidades econômicas, logísticas, tecnológicas e socioculturais, de modo a impulsionar um desenvolvimento mais equilibrado e inclusivo, em consonância com as missões do Plano. Ao traduzir os componentes do PEDES<sup>5</sup> para o território, essa dimensão assegura impacto efetivo no território fluminense, fortalecendo arranjos regionais — institucionais, sociais, ambientais e econômicos — e ampliando a integração das políticas públicas.

Nesse sentido, a dimensão territorial é a efetivação dos **Caminhos Estratégicos para o Desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro** pois, materializa suas diretrizes nos territórios. A territorialização transforma iniciativas sinérgicas do PEDES ao articular missões, diretivas e complexos econômicos às especificidades regionais, sustentada em diagnósticos técnicos, no mapeamento de centralidades e buscando valorizar ativos locais e reduzir desigualdades.

Destaca-se que os Caminhos Estratégicos para o Desenvolvimento resultam da interrelação entre os componentes do PEDES — missões, diretivas, objetivos específicos, ações estratégicas e complexos econômicos — em torno de um tema prioritário, abrangendo horizontes de curto, médio e longo prazos. Essa abordagem reconhece que a transformação estrutural da economia fluminense exige intervenções integradas, capazes de aproveitar as potencialidades regionais, reduzir desigualdades e produzir impactos socioeconômicos duradouros. Para tanto, cada Caminho é formado por um conjunto de iniciativas complementares que, embora distintas em escopo ou setor, compartilham objetivos convergentes e se apoiam em ativos já existentes, como infraestrutura logística, polos tecnológicos e cadeias produtivas locais.

No PEDES, os **Caminhos Estratégicos para o Desenvolvimento articulam** de forma coerente a dimensão territorial, a definição de prioridades estratégicas e a coordenação entre diferentes atores — públicos, privados e da sociedade civil — de modo a gerar impactos sustentáveis para o estado. O território, assim, deixa de ser visto apenas como um recorte administrativo e passa a ser compreendido como um conjunto de dinâmicas produtivas, socioeconômicas, ambientais e culturais interdependentes.

---

<sup>5</sup> Os componentes do PEDES são as Missões, Diretivas, Objetivos Específicos, Ações Estratégicas, Elementos Estratégicos e os Complexos Econômicos.

Os **Caminhos Estratégicos para o Desenvolvimento buscam** criar condições para que políticas públicas e investimentos transformem realidades locais e regionais, uma vez que eles integram diagnóstico, planejamento e execução, associados a indicadores e espaços de participação de múltiplos atores, assegurando transparência e efetividade. Com isso, projetam-se como um modelo de desenvolvimento competitivo e inovador, mas também inclusivo e ambientalmente responsável, preparando o Rio de Janeiro para aproveitar suas oportunidades e enfrentar de forma estruturada seus desafios históricos.

Os **Caminhos Estratégicos para o Desenvolvimento garantem**, ainda, a territorialização das ações estratégicas e a integração entre cadeias produtivas, estimulando setores com maior capacidade de geração de emprego, renda e inovação, sem perder de vista a sustentabilidade ambiental.

Outro pilar essencial é a governança colaborativa, construída por meio das Câmaras Técnicas. Esses espaços de articulação regional e temática envolvem governos municipais, setor privado, academia e sociedade civil, permitindo a elaboração de agendas conjuntas e a coordenação de projetos estratégicos. Para assegurar sua efetividade, devem ser acompanhados de critérios de priorização e indicadores de monitoramento que permitam avaliar progressos em diferentes horizontes de tempo.

A esfera financeira também se mostra determinante nesse cenário: é necessário garantir fontes estáveis e diversificadas de financiamento, combinando recursos orçamentários, fundos estaduais, transferências federais e parcerias público-privadas, sempre orientados por critérios de complementaridade e coordenação estratégica.

Por fim, a inovação e a adaptação contínua são princípios estruturantes. Diante de um quadro socioeconômico e ambiental dinâmico, torna-se imprescindível revisar periodicamente as prioridades e ajustar a execução às mudanças de contexto. Assim, **os Caminhos Estratégicos para o Desenvolvimento consolidam-se** como um sistema integrado de planejamento e ação, territorializado e baseado em evidências, capaz de impulsionar a transformação estrutural necessária para um Rio de Janeiro mais competitivo, inclusivo e sustentável.

E como tais Caminhos dialogam com as Câmaras Técnicas que atuam sob a égide de uma temática previamente definida? Ambos convergem para um mesmo propósito: transformar missões em ações estratégicas concretas, territorializadas e alinhadas às potencialidades regionais do Estado do Rio de Janeiro. Especificamente, as Câmaras Técnicas funcionam como espaços de construção coletiva para debater desafios, sugerir propostas e dar encaminhamentos capazes de orientar políticas públicas estruturantes e processos nos quais esses caminhos são desenhados e construídos.

Nesse sentido, as Câmaras seriam uma das vias nas quais se construiriam os Cami-

nhos Estratégicos para o Desenvolvimento. O desenho pressupõe um conjunto de Câmaras instauradas sobre um determinado tema, que seriam segregadas por fases. Cada instauração terá desenho, funcionamento, número de fases, conteúdo, material de apoio e demais aspectos adaptados ao tema a que se refere.

No caso específico do tema da produção e desenvolvimento agroflorestal, o trabalho desenvolvido pela Câmara Técnica foi sistematizado em Dossiê e ilustra a aplicação direta dessa metodologia. As visitas técnicas, a escuta de atores-chave e o levantamento de dados permitiram mapear desafios institucionais, legais e financeiros, bem como identificar oportunidades para conservação ambiental, geração de renda e fortalecimento de cadeias produtivas sustentáveis. As três linhas de atuação definidas — conservação e reflorestamento com espécies nativas, desenvolvimento de Distritos Florestais e fortalecimento de sistemas agroalimentares sustentáveis — estão em sintonia com os critérios de priorização do PEDES e com os complexos econômicos estratégicos, assegurando que as ações propostas tenham efeito multiplicador e capacidade de induzir transformações estruturais.

O Dossiê não deve ser entendido apenas como um produto técnico, mas como uma ferramenta estratégica de governança e coordenação intersetorial, diretamente vinculada aos caminhos estratégicos do PEDES. Cada Câmara conta com seu próprio dossiê, que serve de base para a elaboração de um documento final do respectivo caminho, reunindo a descrição de todo o processo de formulação e desenvolvimento, os vínculos entre os componentes do Plano bem como as ações e elementos estratégicos definidos, com seus prazos, atores responsáveis e parâmetros de acompanhamento. Esse instrumento fortalece a integração entre governo estadual, municípios, setor privado e sociedade civil.

Assim, ao combinar planejamento, participação de distintos atores e análise territorial qualificada, a metodologia garante que o desenvolvimento socioeconômico e ambiental sustentável deixe de ser apenas uma diretriz abstrata e se materialize em intervenções estruturadas, monitoráveis e efetivas, assegurando que o território fluminense aproveite plenamente suas potencialidades e reduza desigualdades históricas de forma planejada e inclusiva.

## **Proposta de atuação territorial**

A atuação territorial do PEDES deve partir de uma estratégia regional integrada, construída a partir de diagnósticos e de um novo mapeamento de centralidades regionais. O objetivo é identificar polos econômicos, logísticos, tecnológicos e socioculturais que funcionem como núcleos articuladores do desenvolvimento.



Esse mapeamento permitirá compreender não apenas a localização geográfica desses centros, mas também as redes de fluxos e interdependências entre municípios, destacando as áreas com maior capacidade de gerar emprego, renda e serviços. A partir desse diagnóstico inicial, será possível definir diretrizes específicas para cada centralidade, no âmbito das oito Regiões Político-Administrativas do Estado do Rio de Janeiro, alinhadas às missões, diretrizes, objetivos e complexos econômicos do PEDES. Assim, as ações estratégicas terão reatamento territorial e respeitarão as especificidades locais, utilizando esses insumos como base operacional para planejamento, execução e monitoramento do Plano.

A construção dessa estratégia regional deverá ser incorporada em planos de desenvolvimento urbano-regional, elaborados de forma participativa, com a inclusão de governos municipais, setor privado, sociedade civil e instituições de pesquisa. Esses planos atuarão como instrumentos orientadores, integrados aos Caminhos Estratégicos, estabelecendo metas de curto, médio e longo prazo, além de projetos estruturantes prioritários para cada região, acompanhados de indicadores e mecanismos de monitoramento.

Nesse processo, as Câmaras Técnicas assumem papel central como espaços de articulação temática nos territórios. Elas permitirão que os diagnósticos elaborados em cada fase se traduzam em políticas públicas concretas. Os dossiês resultantes servirão de referência para conectar demandas regionais a programas estaduais e federais, articulando investimentos, fortalecendo a governança local e funcionando como instrumentos dinâmicos para acompanhamento e revisão periódica das prioridades. Dessa forma, a atuação territorial deixa de ser fragmentada e passa a configurar-se como um sistema coordenado de planejamento e execução, capaz de promover desenvolvimento socioeconômico e ambiental sustentável de maneira equilibrada entre as diferentes regiões do estado.

A estruturação das Câmaras Técnicas, na perspectiva do planejamento territorial, está organizada em três fases: Preparatória e de Alinhamento Técnico, Articulação entre Órgãos e Setores do Estado e Validação e Construção Colaborativa com Atores Locais. Esse desenho metodológico assegura que os Planos de Desenvolvimento Regional e os Caminhos Estratégicos do PEDES sejam tecnicamente fundamentados, articulados com diferentes atores em múltiplas escalas e socialmente validados. A progressividade do processo garante que cada fase se apoie nos resultados da anterior, iniciando pela consolidação da base técnica, avançando para a coordenação entre órgãos estaduais e culminando na pactuação com os territórios.



### ***Fase Preparatória e de Alinhamento Técnico***

A primeira fase, de caráter restrito à equipe central de coordenação do PEDES, concentra-se no levantamento preliminar de dados, elaboração de diagnósticos e mapeamento das centralidades regionais, considerando variáveis socioeconômicas, produtivas, ambientais e logísticas. Essa etapa organiza e cruza essas informações, identifica ativos estratégicos e mapeia gargalos estruturais. O produto resultante é um material de apoio técnico, contendo diagnóstico territorial inicial, ações estratégicas do PEDES já identificadas e relacionadas à temática, propostas preliminares de encaminhamentos, bem como critérios de priorização a serem aplicados nas etapas subsequentes.

### ***Fase de Articulação entre Órgãos e Setores do Estado***

Na segunda fase, amplia-se a participação para os órgãos e entidades estaduais vinculados à temática abordada pela Câmara Técnica. O objetivo central é confrontar o diagnóstico técnico com as políticas, programas e projetos, identificar sinergias, evitar sobreposições e avaliar a viabilidade de elementos estratégicos associados. Nessa fase, discutem-se também os instrumentos de execução e as fontes de financiamento disponíveis. O principal produto é a matriz consolidada de ações estratégicas, detalhando prazos, responsáveis institucionais, estimativas de custos, possíveis fontes de financiamento e indicadores preliminares de monitoramento, que servirão de referência direta para a fase territorial.

### ***Fase de Validação e Construção Colaborativa com Atores Locais***

A terceira fase é dedicada à interação direta com os territórios, por meio de Câmaras Técnicas que promovam encontros regionais com governos municipais, setor produtivo, sociedade civil organizada, universidades, centros de pesquisa e demais atores estratégicos. Nesses espaços, são apresentados e discutidos o diagnóstico e a matriz de ações elaborados nas fases anteriores, incorporando ajustes, novas ações e adequações às especificidades locais e reforçando compromissos institucionais para execução. O resultado esperado é o Dossiê Territorial, documento que consolida o diagnóstico validado, as ações estratégicas priorizadas, a articulação com programas estaduais e federais, os mecanismos de governança local e regional e o cronograma integrado de execução.

Esse modelo de funcionamento transforma as Câmaras Técnicas em instrumentos operacionais para a formulação e pactuação dos Caminhos Estratégicos, além de serem base para a elaboração de planos regionais, fundamentados em evidências, construídos de forma colaborativa e orientados por critérios claros de priorização. A adoção dessa metodologia prevê o monitoramento contínuo e a revisão periódica, permitindo que o PEDES permaneça dinâmico e adaptado às transformações econômicas, sociais e ambientais, assegurando impactos estruturantes e sustentáveis para o Estado do Rio de Janeiro.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ciclo 2024-2025 marcou um avanço significativo na consolidação do PEDES como instrumento estruturante do planejamento de longo prazo do Estado do Rio de Janeiro. A institucionalização de processos de governança, a expansão da articulação interinstitucional e a atualização metodológica reforçaram a capacidade do plano de orientar políticas públicas com maior coerência territorial, social e econômica. Essa trajetória evidencia o amadurecimento do PEDES como política de Estado, capaz de alinhar entregas de curto prazo com os objetivos estratégicos de longo alcance.

Os resultados alcançados no período demonstram que a participação ativa dos órgãos estaduais são fundamentais para que o plano seja efetivo. As câmaras técnicas, visitas técnicas e a produção técnica qualificada contribuíram para a construção coletiva das ações estratégicas, fortalecendo o desenvolvimento e ampliando a legitimidade do plano. Todos esses elementos também contribuíram para transformar o PEDES numa referência metodológica para outros processos de planejamento no país.

Outro destaque foi o fortalecimento da gestão baseada em evidências, com a criação de painéis de dados, desenvolvimento de metodologias de avaliação e aprimoramento da integração com outros instrumentos de planejamento. Essa base técnica confere maior capacidade de monitoramento e adaptação, permitindo que o plano responda a desafios emergentes sem perder de vista sua diretriz de desenvolvimento sustentável, inclusivo e inovador.

Por fim, o período analisado reforça que o PEDES não é um documento estático, mas um plano vivo e dinâmico, em constante aperfeiçoamento. O engajamento dos atores envolvidos, aliado à evolução metodológica e ao uso de dados qualificados, cria condições para que o Rio de Janeiro avance rumo a um modelo de desenvolvimento mais equilibrado, reduzindo desigualdades e potencializando suas perspectivas regionais. Esse processo de aprendizado contínuo fortalece o PEDES como um instrumento estratégico capaz de orientar políticas públicas transformadoras no médio e longo prazo.

## APÊNDICE

### ATIVIDADES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As atividades relacionadas ao planejamento estratégico e que detalham a trajetória do PEDES entre junho de 2024 e agosto de 2025 estão registradas neste Apêndice que evidencia como o plano foi desenvolvido no período. O conjunto de iniciativas desenvolvidas demonstra o esforço de integração entre órgãos estaduais, municípios e instituições parceiras, seja por meio de visitas técnicas, de câmaras e oficinas de capacitação, ou ainda pela participação em fóruns técnicos e acadêmicos. Mais do que enumerar ações, este relatório busca apresentar como cada uma delas contribuiu para fortalecer o caráter estratégico do PEDES e ampliar sua legitimidade como instrumento de planejamento de Estado.

A seguir, tais atividades serão classificadas de acordo com os papéis por elas desempenhadas no âmbito do PEDES, a saber: orientador na elaboração ou revisão de planos setoriais; referência para planejamentos institucionais; indutor de mudança da cultura organizacional e; visão de longo prazo que orienta instrumentos de planejamento.

#### **Orientador na Elaboração ou Revisão de Planos Setoriais**

Durante o período foram realizadas visitas técnicas às Secretarias Estaduais e vinculadas com o objetivo de alinhar ações estratégicas específicas e indicadores de monitoramento ao PEDES. Tais atividades tem como finalidade o aprofundamento dos elementos do Plano buscando a sua concretização.

- **Visitas realizadas**

- 25 de junho de 2024 | Universidade Estadual do Norte Fluminense;
- 06 de fevereiro de 2025 | Secretaria de Estado de Economia do Mar;
- 18 de fevereiro de 2025 | Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária, Pesca e Abastecimento; Secretaria de Desenvolvimento Regional, do Interior, Pesca e Agricultura Familiar; Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio Janeiro; Fundação Instituto da Pesca do Estado do Rio de Janeiro; Empresa de Pesquisa Agropecuária do Estado do Rio de Janeiro; Centrais de Abastecimento do Estado do Rio de Janeiro;
- 24 de fevereiro | Secretaria de Estado de Ambiente e Sustentabilidade e Instituto Estadual do Ambiente;
- 11 de março de 2025 | Secretaria de Estado de Saúde;
- 14 de março de 2025 | Secretaria de Estado de Educação;
- 26 de março de 2025 | Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércio e Serviços;

- o 02 de abril de 2025 | Secretaria de Estado de Trabalho e Renda;
- o 08 de maio de 2025 | Secretaria de Estado de Ambiente e Sustentabilidade e Instituto Estadual do Ambiente;
- o 29 de abril de 2025 | Secretaria de Estado de Cidades;
- o 29 de maio de 2025 | Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social e Direitos Humanos;
- o 29 de maio de 2025 | Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia;
- o 16 de junho de 2025 | Departamento Geral de Ações Sócio Educativas;
- o 25 de junho de 2025 | Fundação para Infância e Adolescência e Universidade Estadual do Norte Fluminense;
- o 29 de julho de 2025 | Fundação Centro de Ciências e de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro; e
- o 18 de agosto de 2025 | Secretaria de Estado de Educação.

A seguir, descrevemos, resumidamente, a discussão de cada uma das visitas técnicas do período.

### **Universidade Estadual do Norte Fluminense**

Reunião sobre a formulação de indicadores referentes à capacidade empreendedora, inovação e startups para as missões 6, 7 e 8, principalmente. Na ocasião também foi discutida a abordagem sobre Sistema Regional de Inovação presente no PEDES e a importância da ciência e tecnologia no desenvolvimento territorial.

A visita visou fortalecer a cooperação e garantir que o planejamento da pasta esteja alinhado às diretrizes das missões mais afeitas à Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia. Buscou-se identificar novas ações que poderão ser desenvolvidas conforme as diretrizes do plano.

### **Secretaria de Estado de Economia do Mar**

Apresentação do PEDES para subsidiar a elaboração de estratégias alinhadas às demandas e competências da Secretaria de Estado de Economia do Mar (SEENEMAR) integrada ao PEDES com objetivo de atração de investimentos do setor marítimo e fortalecimento da participação na Economia do Mar. A Secretaria tem uma relação direta com as missões 2, 4, 6 e 7, principalmente. Além disso, as políticas públicas da SEENEMAR têm impacto direto nos seguintes complexos econômicos: Economia do Mar, Complexo do Petróleo e Gás, e Infraestrutura e Logística.

**Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária, Pesca e Abastecimento; Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio Janeiro; Fundação Instituto da Pesca do Estado do Rio de Janeiro; Empresa de Pesquisa Agropecuária do Estado do Rio de Janeiro; Centrais de Abastecimento do Estado do Rio de Janeiro.**

Reunião para alinhamento de ações estratégicas com base no PEDES. A visita buscou fortalecer a cooperação entre as pastas e garantir que o planejamento delas estejam alinhadas às diretrizes das missões mais afeitas à Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária, Pesca e Abastecimento e vinculadas, no caso, às missões 1, 2 e 7, principalmente.

### **Secretaria de Estado de Ambiente e Sustentabilidade e Instituto Estadual do Ambiente**

Reuniões para alinhamento de ações estratégicas com base no PEDES. A visita buscou fortalecer a cooperação entre as pastas e garantir que o planejamento do órgão finalístico esteja alinhado às diretrizes das missões mais afeitas à Secretaria de Estado de Ambiente e Sustentabilidade e Instituto Estadual do Ambiente. Tais ações definidas se desdobrarão em elementos que serão acompanhados periodicamente, como planos, programas, políticas e projetos. A Secretaria e o Instituto têm uma relação direta com as missões 3, 4 e 5, principalmente.

### **Secretaria de Estado de Saúde**

Reunião para alinhamento de ações estratégicas com base no PEDES. A visita buscou fortalecer a cooperação entre as secretarias e garantir que o planejamento da pasta esteja alinhado às diretrizes das missões mais afeitas à Secretaria de Estado de Saúde, no caso, às missões 1 e 2, principalmente.

### **Secretaria de Estado de Educação**

Reunião para alinhamento de ações estratégicas com base no PEDES. A visita buscou fortalecer a cooperação entre as secretarias e garantir que o planejamento da pasta esteja alinhado às diretrizes das missões mais afeitas à Secretaria de Estado de Educação, no caso, às missões 1, 2, 8, 9 e 10, principalmente.

### **Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércio e Serviços**

O objetivo da reunião foi a integração do planejamento da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércio e Serviços às diretrizes do PEDES, discutir o desdobramento das ações estratégicas, identificando lacunas envolvendo os órgãos e organizando iniciativas existentes e novas. A Secretaria tem uma relação mais direta com a missão 7.

### **Secretaria de Estado de Trabalho e Renda**

Reunião para alinhamento de ações estratégicas com base no PEDES. A iniciativa visa fortalecer a cooperação entre as secretarias e garantir que o planejamento da pasta esteja alinhado às diretivas das missões correspondentes à Secretaria de Estado de Trabalho e Renda, no caso, relação mais direta com as missões 1, 7 e 8, principalmente.

### **Secretaria de Estado de Cidades**

Reunião com foco no alinhamento de ações estratégicas da Secretaria alinhadas ao PEDES. No encontro foi apresentada a nova estrutura da missão 8 após seu processo de revisão, cuja relação é intrínseca com variadas competências da Secretaria.

### **Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social e Direitos Humanos**

Reunião para alinhamento de ações estratégicas com base no PEDES. A visita buscou fortalecer a cooperação entre as pastas e garantir que o planejamento da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social e Direitos Humanos esteja alinhado às diretivas das missões mais afeitas às competências do órgão, no caso, às missões 1 e 2.

### **Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia**

Reunião sobre a formulação de indicadores referentes à capacidade empreendedora, inovação e startups para a missão 6.

### **Departamento Geral de Ações Socioeducativas, a Fundação para Infância e Adolescência e a Fundação Centro de Ciências e de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro**

Reunião inicial para prospectar ações, entender o funcionamento dos órgãos setoriais e alinhar ações estratégicas conjuntas com base no PEDES. A iniciativa visa fortalecer a cooperação entre as pastas e garantir que o planejamento da pasta esteja alinhado às diretivas das missões mais afeitas a esses órgãos, principalmente às missões 1, 8 e 9.

## **29 de maio de 2025 | Conselho Estadual de Segurança Alimentar e Nutricional e a Câmara Inter secretarial de Segurança Alimentar e Nutricional**

A equipe técnica da Subsecretaria de Planejamento Estratégico (SUBPLE) deu continuidade às agendas de integração institucional com o Conselho Estadual de Segurança Alimentar e Nutricional (CONSEA-RJ) e a Câmara Inter secretarial de Segurança Alimentar e Nutricional (CAISANS-RJ). Os encontros tiveram como foco a apresentação da missão 2: segurança alimentar e nutricional da população fluminense, para a sociedade civil e municípios.

## **30 de maio de 2025 | Grupo de Trabalho Guanabara Azul da Secretaria de Estado de Ambiente e Sustentabilidade**

O Grupo de Trabalho Consultivo da Economia Azul (GT Consultivo) foi criado pela Resolução SEAS nº 163, de 27 de junho de 2023, para dar suporte à realização do Projeto Gestão da Economia Azul no Estado do Rio de Janeiro, com o intuito de apoiar, no âmbito da administração pública estadual, as ações necessárias a realização do Projeto. O GT Consultivo é composto pela Secretaria de Estado de Ambiente e Sustentabilidade, o Instituto Estadual do Ambiente, a Secretaria de Estado de Economia de Mar, a Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércio e Serviços, a Universidade Estadual do Ambiente e a Fundação Instituto da Pesca do Estado do Rio de Janeiro. A participação da Subsecretaria de Planejamento Estratégico (SUBPLE) nesse grupo é fundamental para o desenvolvimento das ações estratégicas do Complexo Econômico de Economia do Mar do PEDES.

## **09 de julho de 2025 | Secretaria de Estado de Segurança Pública, Secretaria de Estado de Polícia Militar, Secretaria de Estado de Polícia Civil, Instituto de Segurança Pública, Secretaria de Estado de Administração Penitenciária, Secretaria de Estado de Saúde, Secretaria de Estado de Educação, Secretaria de Estado de Cidades, Secretaria de Estado de Fazenda, Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social e Direitos Humanos, Secretaria de Estado de Infraestrutura e Obras, Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércio e Serviços, Secretaria de Estado de Esporte e Lazer e Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão**

Reunião preliminar de discussão do Plano de Reocupação do Território (PRT) em cumprimento a Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental ajuizada no Supremo Tribunal Federal (STF) - ADPF 635. A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Rio de Janeiro (SEPLAG-RJ) esteve representada pela equipe da Subsecretaria de Planejamento Estratégico (SUBPLE). Na reunião, a Secretaria de Estado de Segurança Pública apresentou a missão 9 do PEDES como uma possível base conceitual para a construção do PRT.



## Secretaria de Educação

Reunião sobre a consolidação de indicadores referentes à missão 1 e prospecção dos indicadores das missões 9 e 10. A visita visou fortalecer a cooperação e garantir que o planejamento da pasta esteja alinhado às diretivas das missões mais afeitas à Secretaria de Estado de Educação. Buscou-se identificar novas ações que poderão ser desenvolvidas conforme as diretrizes do plano.

### **19 de agosto de 2025 | Comitê Estadual Intersectorial para Inclusão Socioeconômica de Catadores de Materiais Reutilizáveis e Recicláveis**

A Subsecretaria de Planejamento Estratégico (SUBPLE) participou da 2ª reunião do Comitê Estadual Intersectorial para Inclusão Socioeconômica para uma Economia de Impacto de Catadoras e Catadores de Materiais Reutilizáveis e Recicláveis (CIISC), cuja coordenação é da Secretaria de Estado de Ambiente e Sustentabilidade (SEAS).

Instituído pelo Decreto Estadual nº 49.272/2024, o CIISC como objetivo coordenar a execução e realizar o acompanhamento, o monitoramento e a avaliação do Programa Diogo de Sant'Ana Pró-Catadoras e Pró-Catadores para a reciclagem popular e entre as competências está a elaboração do plano de ações integradas do Programa, o monitoramento e avaliação das ações implementadas, conforme estabelecidas no plano de ações e, articular políticas setoriais e acompanhar a implementação de ações voltadas às catadoras e aos catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis.

O Comitê é composto pelos seguintes órgãos e entidades: Secretaria de Estado de Ambiente e Sustentabilidade (SEAS), Procuradoria Geral do Estado (PGE), Secretaria de Estado da Casa Civil (SECC), Secretaria de Estado de Educação (SEEDUC), Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércio e Serviços (SEDEICS), Secretaria de Estado de Saúde (SES), Secretaria de Estado da Mulher (SEM), Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social e Direitos Humanos (SEDSODH), Secretaria de Estado de Trabalho e Renda (SETRAB), Secretaria de Estado das Cidades (SECID) e Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG).

Na ocasião foi apresentado o Plano Estratégico de Desenvolvimento Econômico e Social do Estado do Rio de Janeiro (PEDES), sua estrutura e metodologia.



## **20 de agosto de 2025 | Grupo de Trabalho Técnico de Mudanças Climáticas do Estado**

A Subsecretaria de Planejamento Estratégico (SUBPLE) participou da 2ª reunião do Grupo de Trabalho Técnico (GTT) de Mudanças Climáticas do Estado, também chamado de Rio Clima, no Instituto Virtual Internacional de Mudanças Climáticas da COPPE/UFRJ. Na ocasião foi apresentada a estrutura e metodologia do Plano Estratégico de Desenvolvimento Econômico e Social do Estado do Rio de Janeiro (PEDES), em especial as missões 1 e 5.

O GTT tem como objetivo a revisão e complementação do Plano de Adaptação Climática do Estado e do município do Rio de Janeiro. Dentre suas atribuições está o diagnóstico e mapeamento das vulnerabilidades, a proposição de estratégias de adaptação, análise de viabilidades, identificação de indicadores e a promoção de articulações interinstitucionais para ações efetivas frente à crise climática.

Estiveram presentes os representantes da Secretaria de Estado de Ambiente e Sustentabilidade (SEAS), Instituto Estadual do Ambiente (INEA), Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social e Direitos Humanos (SEDSODH), Secretaria de Estado de Defesa Civil (SEDEC), Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércio e Serviços (SEDEICS), Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMERJ), Secretaria de Estado de Transformação Digital (SETD), Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro (PRODERJ) e Autarquia de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON-RJ).

## Referência para planejamentos institucionais

### **07, 19 e 25 de junho de 2024 e 02 de julho de 2024 | Conferência Municipal de Cidades em Cachoeiras de Macacu, Guapimirim, Silva Jardim e São Gonçalo**

A Subsecretaria de Planejamento Estratégico (SUBPLE) foi convidada a participar das Conferências Municipais de Cidades de Cachoeiras de Macacu, São Gonçalo, Silva Jardim e Guapimirim. Na ocasião foi apresentado o PEDES, suas missões e complexos econômicos aos municípios com base nas premissas do Plano: aumento da capacidade de investimento, geração de emprego e renda, planejamento de base territorial e gestão baseada em evidências.

O objetivo foi subsidiar as discussões das propostas sobre gestão interfederativa, cooperação, consórcios, gestão metropolitana e financiamento no âmbito da Política Nacional de Desenvolvimento Urbano (PNDU). As conferências municipais compuseram a etapa preparatória para a 6ª Conferência Estadual da Cidade do Rio de Janeiro e para a 6ª Conferência Nacional das Cidades.

### **13 de novembro de 2024 | Entrega do Relatório Anual de 2024 do Plano Estratégico de Desenvolvimento Econômico e Social do Estado do Rio de Janeiro ao Ministério do Planejamento e Orçamento**

O evento foi dedicado à troca de experiências sobre o Plano Plurianual (PPA) 2024-2027 Nacional e à construção da Estratégia Brasil 2050, que visa traçar diretrizes para o desenvolvimento sustentável e social do país a longo prazo, e conta com a colaboração entre os estados para o sucesso da iniciativa. O encontro também promoveu a troca de experiências e boas práticas entre as equipes dos governos estadual e federal, sobretudo, ao aprimoramento do planejamento. Na ocasião, a Subsecretaria de Planejamento Estratégico (SUBPLE) entregou o relatório final do PEDES ao Ministério do Planejamento e Orçamento (MPO).

### **10 de dezembro de 2024 | Prefeitura de Cachoeiras de Macacu**

Apresentação do Plano Estratégico de Desenvolvimento Econômico e Social do Estado do Rio de Janeiro – PEDES, e sua metodologia, para subsidiar a construção do plano estratégico do município com representantes das Secretarias Municipais de Planejamento e Habitação, Desenvolvimento Econômico, Educação, Meio Ambiente e Agricultura. O encontro fez parte da mobilização para interlocução com o território.

## **19 a 21 de março de 2025 | 92º Fórum Nacional de Secretários Estaduais do Planejamento e o evento estadual Estratégia Brasil 2050**

A Subsecretaria de Planejamento Estratégico (SUBPLE) representou a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Rio de Janeiro (SEPLAG-RJ) no Grupo de Trabalho (GT) de Planejamento de Longo Prazo no evento preparatório para o Congresso CONSEPLAN. Um dos desdobramentos do debate do GT foi a elaboração do documento de institucionalização do Plano Nacional de Longo Prazo, a Estratégia Brasil 2050, e a indução ao desenvolvimento ou atualização de planejamentos de longo prazo setoriais e subnacionais articulados com a estratégia nacional.

## **09 de julho de 2025 | Oficina de Perspectivas Regionais**

A Oficina de Perspectivas Regionais promovida pelo Ministério do Planejamento e Orçamento (MPO) reuniu especialistas, gestores públicos e representantes da sociedade civil para debater os rumos do desenvolvimento regional sustentável e inclusivo no país. A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Rio de Janeiro (SEPLAG-RJ) esteve representada pela Subsecretaria de Planejamento Estratégico (SUBPLE).

O encontro teve como objetivo aprofundar o diagnóstico regional e identificar prioridades estratégicas para orientar políticas públicas e investimentos para os próximos 25 anos. Na ocasião, a SUBPLE realizou contribuições através do PEDES diante da perspectiva regional do Sudeste para o Estratégia Brasil 2050.

## **Artigos “Planejamento de Longo Prazo: proposta de metodologia para a construção de um Plano Estratégico de Desenvolvimento Regional” e “Novas Regionalizações e o Planejamento Territorial como ações estratégicas para implementação de políticas de desenvolvimento sustentável em cenário de austeridade fiscal nos estados” no I Congresso CONSEPLAN**

A Subsecretaria de Planejamento Estratégico teve dois artigos elaborados por sua equipe técnica aprovados no I Congresso do Conselho Nacional Secretários Estaduais do Planejamento - CONSEPLAN. Ambos os artigos abordaram aspectos do PEDES, um a metodologia e outro o desenvolvimento regional. O artigo intitulado [“Planejamento de Longo Prazo: proposta de metodologia para a construção de um Plano Estratégico de Desenvolvimento Regional”](#) foi aprovado no eixo intitulado “Planejamento de longo prazo, estratégias de desenvolvimento territorial (nacional, estadual, municipal), “Estratégia Brasil 2050”.

De acordo com o estudo, os desafios econômicos e sociais com que os entes subnacionais se deparam constantemente exigem respostas imediatas do setor público para mitigar seus efeitos negativos e potencializar oportunidades. Tendo que lidar com a exigência por soluções rápidas, o gestor público acaba se afastando da visão de longo prazo. Assim, impõe-se um desafio: manter o atendimento às demandas de curto prazo e, ao mesmo tempo, criar estratégias que permitam ao estado assumir seu papel indutor de longo prazo. Portanto, requer intencionalidade e impulso político deliberado, mas com base na técnica capaz de elevar o nível de racionalidade nos processos de decisão coletiva. Nesse sentido, o desenvolvimento de um planejamento estratégico conectado aos demais instrumentos de planejamento público - do mais amplo ao mais restrito - e, respeitando o nível de detalhamento de cada um, visa preservar uma diretriz de longo prazo e o atendimento às demandas sociais imediatas.

Já no eixo “Planejamento regional e setorial, agendas transversais e marco lógico dos programas de duração continuada, especialmente os de saúde, assistência, previdência, educação, segurança, saneamento, mobilidade, infraestrutura, energia, desenvolvimento econômico e meio ambiente” a equipe apresentou o artigo [“Novas Regionalizações e o Planejamento Territorial como ações estratégicas para implementação de políticas de desenvolvimento sustentável em cenário de austeridade fiscal nos estados”](#).

De acordo com a pesquisa, no contexto em que muitos estados brasileiros têm enfrentado períodos de crise econômica, o que tem levado à adesão a regimes de recuperação fiscal e instrumentos similares, as funções de planejamento público vêm sendo progressivamente subordinadas à gestão orçamentária governamental, que buscam restabelecer o equilíbrio fiscal no país. Inclusive, a necessidade emergencial de garantir recursos para o custeio e a manutenção da máquina pública tem se tornado uma barreira que inviabiliza investimentos estruturais de longo prazo voltados ao desenvolvimento econômico e regional. O objetivo do trabalho é demonstrar que uma resposta a essa conjuntura tem sido a retomada do planejamento territorial no âmbito das Administrações estaduais.

### **Artigos “Desenvolvimento regional e inteligência territorial” e “Condiçionantes da infraestrutura e logística para o desenvolvimento no território fluminense” na Revista Cadernos do Desenvolvimento Fluminense da Fundação CEPERJ e Universidade do Estado do Rio de Janeiro**

Os artigos “Desenvolvimento regional e inteligência territorial” e “Condiçionantes da infraestrutura e logística para o desenvolvimento no território fluminense” foram destaques da Edição especial da Revista Cadernos do Desenvolvimento Fluminense, editada pela Fundação CEPERJ em parceria com a Universida-

de do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), com a primeira parte das contribuições do Dossiê - I Seminário de Estudos sobre o Estado do Rio de Janeiro (I SEERJ) e III Seminário de Economia Fluminense (III SEF). A Revista tem como foco publicações sobre os rumos do desenvolvimento do Rio de Janeiro, examinando as relações multidimensionais e multiescalares da sociedade fluminense com seu território para compreender suas causas e desdobramentos.

O estudo “[Desenvolvimento regional e inteligência territorial](#)” apresenta a elaboração do PEDES e contribui ao defender a necessidade de se rediscutir uma nova regionalização fluminense, como base territorial de referência para a implementação do Plano.

Já o artigo “[Condicionantes da infraestrutura e logística para o desenvolvimento no território fluminense](#)” analisa as principais oportunidades para a economia fluminense, tendo por base as condicionantes no setor de infraestrutura e logística, que sustentam - ou desfavorecem - as perspectivas de desenvolvimento. A partir da conceituação referente aos impactos da infraestrutura e logística sobre o desenvolvimento regional fluminense, o trabalho aborda: um panorama analítico sobre três áreas da economia fluminense com nítidas perspectivas de investimentos no setor, quais sejam: Energias Renováveis, Tecnologia da Informação e Comunicações e Logística de Cargas e a aplicação do Indicador de Relevância Territorial (IRT) como critério de mapeamento das concentrações produtivas no setor, analisadas regionalmente.

### **Artigo “Aglomerações Produtivas nos municípios do Estado do Rio de Janeiro” publicado no ebook do IX Congresso Internacional do Núcleo de Estudos das Américas**

O Congresso foi realizado no Campus da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), com o objetivo de discutir os desafios da América Latina frente à globalização, com temas amplos sobre a vida do planeta e riscos como o efeito estufa, o aquecimento global, a degradação ambiental, a expansão do mapa da fome, a segurança, o enfraquecimento da economia, entre outros temas de eventos e fenômenos sociais, econômicos e ambientais ocorridos nos últimos anos em países latino-americanos. O artigo intitulado “Aglomerações Produtivas nos municípios do Estado do Rio de Janeiro” foi elaborado pela equipe da Subsecretaria de Planejamento Estratégico (SUBPLE), a partir dos estudos técnicos sobre as atividades econômicas fluminenses, que servem como diagnósticos para o desenvolvimento de atividades relacionadas ao planejamento territorial no PEDES.

## **Referência para a construção do Plano Estadual de Segurança Pública**

A missão 9 do PEDES subsidiou a construção do Plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social do Estado do Rio de Janeiro (2022-2031), que concebe a segurança pública como um pilar para o desenvolvimento econômico e social do estado. O objetivo principal do PEDES é direcionar as ações estatais para promover o desenvolvimento regional socioeconômico de forma inovadora e sustentável. Um ambiente seguro é essencial para a promoção de oportunidades para investimentos, crescimento econômico e a consequente melhoria da qualidade de vida da população.

## **Indutor de mudança da cultura organizacional**

Atividades do período que provocaram mudança na forma como os órgãos estaduais pensam e exercem o planejamento público:

### **29 de junho de 2024 e 05 de agosto de 2024 | Capacitação de Agentes da Secretaria de Estado da Polícia Civil**

O evento teve como objetivo a apresentação do PEDES, em especial a missão 10, na Capacitação Núcleos de Crimes Raciais e Delitos de Intolerância da Baixada Fluminense (projeto-piloto) para Agentes da Polícia Civil que atuam nos municípios de Duque de Caxias e Nova Iguaçu.

### **07 de abril de 2025 | “PEDES: O Quarto Instrumento de Planejamento e Orçamento do Estado do Rio de Janeiro” Evento do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro**

A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – (SEPLAG-RJ) participou do evento “PEDES: O Quarto Instrumento de Planejamento e Orçamento do Estado do Rio de Janeiro” que teve como propósito reunir autoridades e especialistas para debater a implementação do PEDES, além de aprimorar a atuação de gestores, técnicos e demais agentes públicos envolvidos na elaboração e execução do plano. A programação contou com a apresentação dos fundamentos, metas e desafios do plano, bem como a divulgação dos resultados da auditoria de levantamento conduzida pelo Tribunal de Contas do Estado (TCE-RJ) visando fortalecer a compreensão sobre esse novo instrumento de planejamento e orçamento de médio e longo prazo. A Subsecretaria de Planejamento Estratégico (SUBPLE) realizou a apresentação do relatório de progresso das ações, dando destaque aos avanços obtidos e desafios para a consolidação do plano.

Além da linha do tempo com os principais marcos do PEDES, desde sua elaboração em 2023 até março de 2025, destacando os avanços mais recentes, foram abordadas a origem e os conceitos estruturantes do plano, com informações mais aprofundadas para os participantes. A apresentação foi finalizada com uma explicação do ciclo atual e modelo de trabalho adotado pela equipe técnica para coordenar e acompanhar a implementação do plano.

## **Visão de longo prazo que orienta instrumentos de planejamento**

Atividades que consolidam o PEDES como eixo de articulação entre instrumentos e escalas de planejamento:

### **30 de abril de 2025 | Oficinas de Capacitação Municipal em Planejamento**

A Secretaria Estadual de Planejamento e Gestão (SEPLAG-RJ) e a Escola de Gestão Pública - EGEP lançaram as Oficinas de Capacitação Municipal em Planejamento. O projeto tem como objetivo oferecer suporte técnico e institucional aos municípios fluminenses no processo de elaboração dos Planos Plurianuais (PPA) 2026-2029, além de capacitar os servidores e gestores das prefeituras em temas relacionados aos instrumentos de planejamento e orçamento. As oficinas ocorreram de forma regionalizada no Médio Paraíba, Região Metropolitana, Centro-Sul Fluminense e Baixada Litorânea. A Subsecretaria de Planejamento Estratégico (SUBPLE) realizou apresentações sobre as Bases do planejamento estratégico do Estado do Rio de Janeiro e como eles se conectam com os demais instrumentos de planejamento público.

### **06 a 08 de agosto de 2025 | Oficinas Intersectoriais da Estratégia e Plano de Ação Estadual para a Biodiversidade do Rio de Janeiro**

A equipe da Subsecretaria de Planejamento Estratégico (SUBPLE) participou das Oficinas Intersectoriais da Estratégia e Plano de Ação Estadual para a Biodiversidade do Rio de Janeiro (EPAEB-RJ), a convite da Secretaria de Estado de Ambiente e Sustentabilidade (SEAS) e do Instituto Estadual do Ambiente (INEA), com os temas “Promoção de meios e condições para a gestão da biodiversidade e planejamento espacial para a gestão territorial” e “Restauração ecológica e restauração da manutenção dos serviços ecossistêmicos e mitigação e adaptação dos impactos da mudança do clima sobre a biodiversidade” em consonância com as missões 3,4 e 5 do PEDES.

Essa atividade compõe uma das etapas finais – aprofundamento e a consolidação do planejamento – do processo de construção da EPAEB-RJ, a partir



de discussões que reúnem representantes da sociedade civil, povos indígenas e comunidades tradicionais, instituições e órgãos públicos, setor produtivo, universidades e instituições de pesquisa atuantes nos temas trabalhados.

A EPAEB-RJ orienta as políticas estaduais de conservação, uso sustentável e repartição de benefícios da biodiversidade no período de 2025-2030, buscando valorizar a sociobiodiversidade e os saberes presentes no território fluminense.

## **Governança do Plano**

### **18 de março de 2025 | Núcleo de Monitoramento e Avaliação (NUPEDES)**

O NUPEDES, que integra a estrutura de governança do plano estratégico, é composto por um núcleo central, sob responsabilidade da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Estado do Rio de Janeiro (SEPLAG-RJ) e por membros dos órgãos setoriais de referência, que atuam como integrantes setoriais. O encontro reuniu servidores para discutir o andamento das missões estratégicas do plano.

No encontro, a Subsecretaria de Planejamento Estratégico (SUBPLE) explicou que o objetivo do núcleo é monitorar tanto os indicadores de acompanhamento e de resultado quanto as ações estratégicas do plano. Além de um calendário de atividades para o primeiro semestre de 2025, a equipe também apresentou um panorama das ações em execução, detalhando as atribuições dos órgãos e entidades estaduais no processo de monitoramento e avaliação. A programação para o ano inclui encontros periódicos, a realização de análises técnicas sobre indicadores de desempenho e a promoção de debates interinstitucionais para aprimorar a governança do plano. A proposta é manter um acompanhamento contínuo e qualificado das ações em andamento. Também foi apresentado o Painel de Indicadores de Missão, iniciativa da Subsecretaria de ampliar a transparência e a acessibilidade às informações sobre o PEDES.

### **27 de maio de 2025 | Câmara Técnica de Desenvolvimento e Produção Agroflorestal**

A Subsecretaria de Planejamento Estratégico realizou uma Câmara Técnica para discussão temática sobre Desenvolvimento e Produção Agroflorestal vinculada ao PEDES. O encontro contou com a presença de representantes das secretarias estaduais e vinculadas: Secretaria de Estado do Ambiente e Sustentabilidade (SEAS), Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (SEAPA), Secretaria de Desenvolvimento Regional do Interior, Pesca e Agricultura Familiar (SEDIPAF), Instituto Estadual de Meio Ambiente (INEA), Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio de Janeiro (EMATER-RIO), Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércio e Serviços (SEDEICS), Companhia Estadual de Águas e Esgotos (CEDAE), Fun-



dação Instituto da Pesca do Estado do Rio de Janeiro (FIPERJ), Secretaria de Estado de Transporte e Mobilidade Urbana (SETRAM) e Secretaria de Estado de Cidades (SECID). Nas discussões trazidas, percebeu-se a necessidade de construção coletiva de uma agenda estratégica, com forte ênfase na articulação interinstitucional, no mapeamento de gargalos estruturais e na elaboração de soluções territorializadas e multiescalares, voltadas para o desenvolvimento e produção agroflorestal sustentável no longo prazo.

A estrutura do Plano, organizada em torno de missões estratégicas — como segurança alimentar, segurança hídrica e descarbonização — oferece um arcabouço para conectar ações ambientais e produtivas. Essas missões sustentam três ações centrais: a recuperação de áreas degradadas por meio de reflorestamento com espécies nativas e exóticas não invasoras; a ampliação da produção agroalimentar baseada em princípios agroecológicos; e o fortalecimento da cadeia produtiva florestal, por meio da criação de distritos florestais.

O evento evidenciou que é necessário o fomento à produção e comercialização de sementes e mudas, para atendimento à demanda já prevista para restauração de mata nativa, bem como a necessidade urgente de estruturar um sistema estadual de governança que articule as ações necessárias para desenvolvimento agroflorestal no estado.

## **24 de junho de 2025 | Câmara Técnica de Compras Públicas de Alimentos**

A Subsecretaria de Planejamento Estratégico realizou uma Câmara Técnica de Compras Públicas de Alimentos no âmbito do Estado do Rio de Janeiro para discussão vinculada ao PEDES, destacando o reconhecimento do papel indutor que as compras públicas oferecem para o desenvolvimento econômico, social e ambiental do estado a partir de um sistema alimentar mais sustentável, inclusivo e resiliente.

O objetivo principal da Câmara foi a discussão com órgãos da administração estadual que podem estimular de forma mais efetiva a agricultura familiar, a pesca artesanal e o desenvolvimento regional do estado, por meio de suas compras de alimentos - com reflexos importantes no combate à pobreza, geração de emprego e renda e aumento da segurança alimentar e nutricional da população fluminense.

A Subsecretaria abordou a temática das compras públicas apresentando uma proposta de temas estratégicos advindos das reuniões com órgãos setoriais: I - no âmbito institucional, II - no âmbito do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e III - no âmbito do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA).

O encontro contou com a presença de representantes das secretarias estaduais e vinculadas: Subsecretaria de Logística da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SUBLOG/SEPLAG-RJ), Secretaria de Estado de Educação (SEEDUC), Secretaria de Estado de Saúde (SES), Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social e Direitos Humanos (SEDSODH), Corpo de Bombeiros do Rio de Janeiro da Secretaria de Estado de Defesa Civil (CBMERJ/SEDEC), Secretaria de Estado de Ambiente e Sustentabilidade (SEAS), Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), Secretaria de Estado de Administração Penitenciária (SEAP), Centrais de Abastecimento do Estado do Rio de Janeiro (CE-ASA), Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio Janeiro (EMATER-RIO), Fundação Instituto da Pesca do Estado do Rio de Janeiro (FIPERJ), Câmara Intersecretarias de Segurança Alimentar e Nutricional Sustentável do Estado do Rio de Janeiro (CAISANS), Fundação de Apoio à Escola Técnica do Estado do Rio de Janeiro (FAETEC) e contou com o apoio da Escola de Gestão Pública (EGEP).

Quadro 4. Quadro resumo das atividades da SUBPLE 2024-2025

<b>QUADRO RESUMO DAS ATIVIDADES DA SUBPLE 2024-2025</b>	
<b>Visitas Técnicas</b>	<b>16</b>
<b>Artigos científicos produzidos no âmbito do PEDES</b>	<b>5</b>
<b>Apresentação do PEDES em Conferências, Seminários, Eventos</b>	<b>5</b>
<b>Apresentação do PEDES em oficinas de capacitação</b>	<b>5</b>
<b>Realização de Câmaras Técnicas</b>	<b>2</b>
<b>Encontros do NUPEDES</b>	<b>1</b>
<b>Apresentação do PEDES para Prefeituras</b>	<b>1</b>

# METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DO PEDES 2024-2031

## Introdução

O objetivo deste documento é apresentar de forma sistematizada a metodologia de avaliação do Plano Estratégico de Desenvolvimento Econômico e Social do Estado do Rio de Janeiro - PEDES, para o período de 2024-2031.

Com previsão na Constituição Estadual do Rio de Janeiro e instituído pela Lei estadual 10.266/2023, o PEDES foi concebido como *“uma ferramenta de planejamento estratégico governamental, de médio e longo prazo, que visa direcionar as ações estatais para o desenvolvimento regional socioeconômico inovativo e sustentável”* (art. 2º). O plano, que tem duração de oito anos, deve, a cada quatro anos, ser revisado visando adequações e/ou correções apontadas pelo processo de monitoramento e avaliação dos resultados de suas ações. Neste sentido, em 2027, o executivo fluminense deverá apresentar à Assembleia do Estado do Rio de Janeiro um projeto de lei com o Plano revisado para o período de 2028 a 2031.

Assim, inserida no processo dinâmico de planejamento estratégico governamental, a avaliação busca analisar, em diferentes momentos da execução do Plano, a (i) adequação do PEDES como instrumento estratégico no governo estadual e (ii) o alcance do seu desafio, missões e objetivos específicos na promoção de mudanças sociais no território.

Neste momento, o PEDES está no seu segundo ano de vigência, cabendo compreender, identificar limites e gargalos para a sua execução.

Para isto, serão consideradas diferentes perspectivas e métodos de avaliação:

- ▶ método qualitativos e quantitativos para análise e interpretação dos fenômenos sociais;
- ▶ diálogo com as áreas técnicas setoriais para a definição de indicadores e compartilhamento de informações e dados;
- ▶ diversidade de fontes de dados e de informações;
- ▶ estímulo à construção de novos indicadores.

Com isto, busca-se contribuir com o aperfeiçoamento do plano e seus elementos.

## Elementos estruturantes do PEDES 2024-2031

O PEDES 2024-2031 é uma ferramenta de gestão e planejamento estratégico governamental, que visa enfrentar problemas complexos para o estado do Rio de Janeiro, a partir da coordenação de políticas públicas intersetoriais e articulação com entes governamentais e iniciativas privadas, considerando que a ação estatal será balizada pela dimensão espacial e suas dinâmicas específicas.

O Plano se insere no processo de planejamento estratégico que teve como marco inicial a produção do diagnóstico sobre o dinamismo das atividades econômicas no estado, recorrendo aos elementos históricos e estruturais que contribuem para explicar a configuração demográfica, econômica e política fluminense e os seus desafios socioeconômicos e ambientais contemporâneos.

A partir do diagnóstico foram escolhidas as premissas para o desenvolvimento do ERJ, ou seja, os alicerces para a modulação dos elementos do Plano Estratégico de Desenvolvimento Econômico e Social do Estado do Rio de Janeiro.

- O aumento da capacidade de investimento do Estado do Rio de Janeiro;
- Geração de emprego e renda;
- O planejamento de base territorial; e
- A gestão baseada em evidências.

Com as premissas definidas, foram formuladas as diretrizes para elaboração do desafio e das missões do PEDES. As diretrizes são:

- A redução das desigualdades sociais e regionais do Estado;
- A diversificação e integração da economia fluminense;
- O desenvolvimento científico e tecnológico, a pesquisa e a inovação;
- O desenvolvimento e fortalecimento de vantagens competitivas associadas ao progresso técnico; e
- A sustentabilidade socioambiental.

### Políticas Orientadas por Missões

O PEDES adota a metodologia das Políticas Orientadas por Missões (POM), que pode ser entendido como a utilização do conhecimento científico para enfrentar grandes desafios ou solucionar problemas complexos, como enfrentar as mudanças climáticas e a fome no planeta.

A POM, tal como a economista ítalo-americana Mariana Mazzucato defende, é uma forma de enfrentar os desafios que, em uma sociedade complexa,

são sistêmicos, cabendo ao Estado esse papel mobilizador em torno do que se quer atingir. Assim, o Estado tem um papel ativo de coordenar uma pauta comum aos setores público e privado e impulsionar o desenvolvimento econômico e social por meio da inovação e da tecnologia.

A busca por maiores taxas de inovação e de mudança tecnológica passaram, então, a ser o foco de políticas econômicas. Em tempos recentes, entretanto, tais políticas têm buscado promover não apenas aumentos quantitativos nessas taxas, mas, principalmente, o desenvolvimento qualitativo da economia, para que o crescimento econômico seja não só acelerado, mas sim direcionado para se tornar inteligente, sustentável e inclusivo, em que as recompensas das inovações beneficiem a população em sua diversidade.

Ou seja, não basta promover o desenvolvimento econômico, é necessário atender as demandas da sociedade.

## Desafio e missões

Assim, com base na metodologia das POMs, as diretrizes do planejamento estratégico modelaram o desafio do PEDES 2024-2031: **Desenvolvimento econômico regional de longo prazo, inovativo e social e ambientalmente sustentável do Estado do Rio de Janeiro.**

Neste desafio são enfatizados quatro componentes fundamentais para o desenvolvimento econômico projetado:

- ▶ Ser REGIONAL: circunscreve que o crescimento econômico pretendido requer o avanço das forças produtivas nos espaços regionais, buscando a diversificação e desconcentração espacial das atividades econômicas, bem como o enfrentamento à desigualdade territorial no acesso a serviços e direitos;
- ▶ Ser de LONGO PRAZO: destaca o comprometimento com o enfrentamento aos problemas estruturais, possibilitando um desenvolvimento socioeconômico regional contínuo;

Ser INOVATIVO: garantir o desenvolvimento regional pela aplicação sistemática da Ciência, Tecnologia e Inovação;

- ▶ Ser SOCIAL E AMBIENTALMENTE SUSTENTÁVEL: exige redirecionar o padrão de desenvolvimento quantitativo circunscrito a uma dimensão exclusivamente econômica, que exaure os recursos naturais e humanos, para reconfigurá-lo como um desenvolvimento qualitativo que considere os impactos sociais e ambientais desiguais para a população, e que seja comprometido com a agenda global de redução das causas da mudança climática.

Para responder a esse desafio foram formuladas 10 missões interdependentes, que consideraram diagnósticos sobre o Rio de Janeiro e, também, macroten-  
dências e fatores portadores de futuro.

### **Macroten- dências globais**

- Emergência climática
- Pressão relacionada a recursos naturais
- Agravamento da exclusão e das desigualdades sociais
- Urbanização
- Transição demográfica

### **Fatores portadores de futuro**

- Descarbonização de fontes de energia
- Aumento de eficiência energética
- Formação profissional alinhada à evolução tecnológica
- Efetivação dos direitos sociais
- Cultura de tolerância e integração social
- Governança interinstitucional cooperativa
- Preservação e recuperação de recursos naturais
- Uso sustentável dos recursos naturais para o desenvolvimento econômico
- Transformação digital e indústria 4.0 aplicadas à sofisticação produtiva
- Dinamismo urbano de novas centralidades

Assim, as 10 missões interdependentes, que devem nortear as políticas públi-  
cas e ações governamentais no período de vigência do PEDES, são:

1. Erradicação da extrema pobreza
2. Segurança alimentar e nutricional da população fluminense
3. Segurança hídrica do território fluminense
4. Descarbonização do estado do Rio de Janeiro
5. Redução do impacto dos resíduos sólidos
6. Vantagem competitiva associada à economia do conhecimento
7. Ampliação e desconcentração territorial das oportunidades de tra ba-  
lho e emprego no estado do Rio de Janeiro
8. Economias urbanas fortes e cidades socioambientalmente inclusivas
9. Garantia de segurança pública nos territórios
10. Promoção das igualdades racial e de gênero

As missões se correlacionam com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecendo um alinhamento dos elementos do PEDES com as agendas globais de transformação até 2030. Elas são organizadas em dois níveis de estruturação, diretivas e objetivos específicos, em que:

- Diretivas: são caminhos coerentes e indissociáveis para a realização da missão;
- Objetivos específicos: elementos que associados entre si compõem o quadro que a diretiva descreve.

As diretivas e objetivos específicos das oito primeiras missões foram construídos sob intensos debates em oficinas temáticas, durante o ano de 2023, com representantes dos órgãos setoriais, sendo validados por esses órgãos. Os elementos das missões nº 9 e nº 10 foram construídos durante o ano de 2024, também em diálogo com os órgãos setoriais.

A relação entre missão, diretivas e objetivos específicos está expressa no esquema a seguir:



Nessa estruturação, para cada missão foi construído um indicador principal, sendo possível ter um ou mais indicadores secundários, visando contribuir com a interpretação sobre o atingimento da missão. Foi previsto também, para cada objetivo específico, um ou mais indicadores, pretendendo, com isto, medir o alcance da ação descrita no enunciado do objetivo específico.



De forma geral, pode-se compreender duas ênfases de desenvolvimento presentes no Plano:

- Fortalecimento de sistemas de políticas públicas de garantia de direitos sociais e ambientais, e ampliação aos seus acessos nos territórios;
- Diversificação e impulsionamento dos complexos econômicos, idealmente, por meio da inovação e desconcentração territorial.

## **Instrumentos de gestão e planejamento governamental**

O Plano destaca três instrumentos de gestão e planejamento governamental: governança sob uma perspectiva analítica; políticas públicas indutoras; e financiamento.

A governança sob uma perspectiva analítica pressupõe *uma reflexão sobre como as organizações atuam e se relacionam no ambiente no qual estão inseridas, bem como procura entender as razões das necessidades de transformação nos arranjos de governança ao longo do tempo e do espaço.*

Assim, são atributos para uma governança no âmbito do PEDES (art. 16 da Lei estadual nº 10.266/2023):

- I. A orientação para resultados que gerem valor público;
- II. O caráter colaborativo nas interações institucionais e entre as instituições e a sociedade civil, por meio de audiências e consultas públicas regionalizadas, dentre outros instrumentos que garantam a efetiva participação popular e dos entes públicos interessados; e
- III. A capacidade de governo necessária para uma ação governamental efetiva.

As políticas públicas indutoras delimitam um conjunto de ações interligadas dependentes da iniciativa governamental e que, sob a coordenação e articulação do Estado, são capazes de promover uma mudança social efetiva.

Um exemplo seria a compra pública formatada enquanto política pública inter-setorial, potencializando os benefícios sociais de sua ação. Nesse sentido, uma estratégia é a reorganização do sistema de compras para estimular a formação de cadeias produtivas regionalizadas.



São atributos das políticas públicas indutoras (art. 17 da Lei estadual nº 10.266/2023):

- I.** A constituição de um conjunto de ações interligadas de iniciativa do governo que visem uma mudança social efetiva;
- II.** O entrelaçamento entre as dimensões econômica, social e ambiental;
- III.** O potencial de coordenação ou articulação Inter setorial, Inter federativa ou com a sociedade civil; e
- IV.** O direcionamento para o desenvolvimento socioambiental e econômico de um território, região ou município.

A consolidação de uma governança e de um arranjo institucional está intrinsecamente relacionada ao desenvolvimento de estratégias de financiamento que deem autonomia financeira para o planejamento e a execução de suas ações. O PEDES não tem uma fonte exclusiva de financiamento atrelada a execução de suas ações, portanto, faz-se relevante identificar receitas próprias ou de transferência, fundos públicos, financiamentos federais, investimentos privados, cooperação internacional que possam ser utilizados para o financiamento de ações públicas em consonância com o PEDES.

Os atributos para o financiamento das ações no âmbito do PEDES são (art. 18 da Lei estadual nº 10.266/2023):

- I.** A articulação institucional entre as esferas do poder público, a iniciativa privada e os organismos internacionais de cooperação para o desenvolvimento socioeconômico;
- II.** O alinhamento com os demais instrumentos de gestão pública - PPA, LDO, LOA - em caso de empréstimos e contrapartidas com afetação ao tesouro estadual;
- III.** O conhecimento dos critérios de elegibilidade para as diversas fontes de financiamento;
- IV.** A capacitação dos órgãos tomadores, quanto aos processos de cadastramento e funcionalidade dos aplicativos, entre outros trâmites; e
- V.** A adoção de prioridades para o endereçamento dos pleitos, com destaque para os projetos estruturantes do território, e conforme as premissas do PEDES.

## Ações estratégicas

As ações estratégicas foram definidas como: *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.*

Neste sentido, as ações estão diretamente vinculadas às diretivas e objetivos, procurando responder aos desafios impostos pelas diferentes missões.

## Objeto da Avaliação dos PEDES

O desafio **Desenvolvimento econômico regional de longo prazo, inovativo e social e ambientalmente sustentável do Estado do Rio de Janeiro**, naturalmente, é o que orienta o desenho de avaliação do PEDES.

Como foi descrito anteriormente, pretende-se que o desafio seja concretizado pela realização das 10 missões, elencadas no PEDES, conforme suas diretivas e objetivos específicos.

Mas, além dos fatores endógenos, há uma série de fatores exógenos e/ou conjunturais que podem contribuir para o alcance do desafio, que estão relacionados, por exemplo, à implementação de grandes projetos de investimento, à decisão macroeconômica de diminuição da taxa de juros ou ao aumento do preço internacional de commodities. Isolar um fator do outro tem suas complexidades, mas se buscará sinalizar, quando possível, os fatores exógenos ou conjunturais que influenciam ou impactam o objeto de análise, embora – importante enfatizar – o foco da avaliação do PEDES recairá sobre as ações do governo estadual e seus resultados e impactos - incluindo a articulação com outros entes da federação.

Desta forma, busca-se avaliar a convergência de elementos e fatores para responder o desafio síntese do PEDES, entendendo que para isso é necessário compreender de forma detalhada:

- As mudanças pretendidas nas missões e objetivos específicos;
- O arcabouço institucional que viabiliza as ações que contribuem para o alcance das missões do PEDES;
- A implementação e efetividade das ações estratégicas do PEDES;
- A implementação e efetividade da estrutura de governança;
- A implementação dos sistemas regionais de inovação;
- O desenvolvimento socioeconômico e ambiental ocorrido nos territórios.

A produção, qualificação e sistematização de dados e informações sobre os territórios é um meio de avaliar a efetividade do PEDES, mas também se apresentam como um objetivo do processo de avaliação, sendo este entendido como um elemento constituinte do processo de planejamento.

Não está previsto como objeto da avaliação a descrição e análise do desenvolvimento e expansão dos complexos econômicos do PEDES.

## Modelo de avaliação

*“toma as ondas do mar como metáfora para contemplar um processo de acúmulo, contra uma concepção etapista baseada em rupturas históricas”<sup>6</sup>*

Neste tópico, busca-se descrever a metodologia, propriamente dita, e os instrumentos para a avaliação do PEDES. Assim, a definição da metodologia implica explicitar as escolhas de estratégias, conteúdos e ferramentas que nortearão a avaliação do Plano, que estarão condicionados aos limites que a avaliação do PEDES têm, como acesso a dados e informações e recursos humanos.

Um ponto central é escolher estratégias que visem avaliar os temas e elementos do PEDES articulados entre si. Isso não é trivial, considerando a extensão dos elementos do Plano e a tendência de implementação de políticas públicas setorializadas mesmo quando miram problemas complexos.

Outro elemento é a temporalidade do PEDES (2024-2031) e os limites na identificação dos resultados e impactos nas avaliações intermediárias, o que levou à opção por buscar um método que permita produzir acúmulos, em vez de uma leitura de recortes temporais que se sucedem; por isso, a avaliação por ondas.

Por último, houve também a preocupação de modelar a avaliação de forma que fosse possível visualizar as mudanças sociais no território, bem como as pessoas que vivem nos territórios, visando contemplar o princípio do PEDES de *planejamento de base territorial*.

---

<sup>6</sup>PETUCO, Denis. As Três Ondas da Redução de Danos no Brasil. Drogas e 30 anos de Redução de Danos. Revista, vol21, nº2, 2022.

Neste sentido, fez-se a escolha por: descrever e analisar a governança do PEDES; descrever e analisar as capacidades estatais; analisar os objetivos específicos do PEDES organizados por dimensões, que permitem visualizar o entrelaçamento das missões do PEDES; além da análise por missões, propriamente dita. A seguir, será descrita a lógica de construção da metodologia que se inicia com a revisão da Missão nº 8. O que, por si só, já significou o início do processo avaliação do PEDES.

## **A revisão da Missão 8**

A Missão nº 8 – Economias Urbanas Fortes e Cidades Socioambientalmente Inclusivas foi idealizada, em sua origem, visando, primordialmente, elevar todos os municípios do estado do Rio de Janeiro a níveis adequados de qualidade de vida, de equilíbrio ambiental e de desenvolvimento social e econômico.

Porém, em 2023, com as emendas parlamentares à lei estadual nº 10.266/2023 que institui o PEDES, incluindo duas novas missões no Plano - Garantia da Segurança Pública nos Territórios, como missão 9; e Promoção das Igualdades Racial e de Gênero, como Missão 10 - entendeu-se que havia a necessidade de revisar a Missão 8 - Economias Urbanas Fortes e Cidades Socioambientalmente Inclusivas -, visando compatibilizá-la à nova configuração do PEDES.

A revisão da Missão 8 requereu o exame não somente das novas missões, mas de todas as missões do PEDES, e, com isto, foram identificados pontos de atração e sobreposição entre os elementos dessa Missão com as demais.

A revisão consistiu na redefinição dos contornos das diretrizes e objetivos específicos da Missão 8 de forma a dialogar com todos os objetivos específicos do PEDES contidos nas outras missões em suas várias escalas, no nível territorial, compondo o ideal de qualidade de vida para todas e todos na cidade. Porém, em paralelo, entendeu-se que a revisão da missão poderia orientar a definição de uma estratégia de avaliação do PEDES em sua integralidade.

Assim, a estruturação da Missão 8 orientou a construção de dimensões e sub-dimensões de análise, conforme quadro a seguir.

DIMENSÃO DE ANÁLISE	SUB-DIMENSÃO DE ANÁLISE
REPRODUÇÃO SOCIAL DA VIDA	Garantia de acesso à assistência social
	Garantia de acesso à saúde
	Garantia de acesso à educação
TRABALHO E EMPREGO	Classificação e diversificação de postos de trabalho
	Aumento da empregabilidade da população local
	Produção e sistematização de informações estratégicas sobre trabalho e emprego com recorte regional
HABITAÇÃO	Oferta de novas unidades habitacionais
	Adequação infraestrutural de unidades habitacionais existentes
	Oferta de espaços socioambiental e juridicamente seguros e adequados para a ocupação e moradia
MOBILIDADE URBANA	Melhoria da qualidade do deslocamento inter-regional
	Ampliação do acesso e melhoria da qualidade do transporte público
	Melhoria do tráfego e trânsito urbano
SEGURANÇA CLIMÁTICA E AMBIENTAL	Preservação e garantia da qualidade de recursos naturais
	Implementação de políticas e adoção de comportamentos e práticas socioambientalmente sustentáveis
	Produção e sistematização de informações estratégicas sobre mudança climática para prevenção e mitigação de desastres
CULTURA DE PAZ	Promoção de participação social e fortalecimento de instituições da esfera pública
	Garantia de proteção grupos socialmente vulneráveis
	Garantia de espaços públicos e comunitários seguros
	Oferta de equipamentos e serviços de lazer, cultura e desporto

Os contornos de cada uma das dimensões e subdimensões de análise são dados pelas diretivas da missão 8, os objetivos específicos da missão 8 e os outros objetivos específicos a eles associados.

## Ondas de avaliação

A avaliação do PEDES será centrada em quatro objetos de abordagem de avaliação, que se situam em momentos distintos da execução do Plano. A escolha destes não inviabiliza outros mecanismos e instrumentos de avaliação, que, ao longo do processo, possam ser identificados como necessário.

Inicial (2º e 3º anos)	Intermediária (3º e 4º anos)	Intermediária (5º e 6º anos)	Final (7º e 8º anos)
<b>Governança e Sistema Regional de Inovação</b>	<b>Por Dimensões</b>	<b>Capacidades Estatais</b>	<b>Por Missões</b>
Abordagem integral do PEDES	Abordagem relacional das missões do PEDES	Abordagem integral	Abordagem aprofundada dos elementos da missão
<u>Perspectivas</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucionalidade</li> <li>• Funcionamento</li> </ul>	<u>Perspectivas</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucionalidade</li> <li>• Implementação</li> <li>• Impactos</li> </ul>	<u>Perspectivas</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura</li> <li>• Recursos</li> <li>• Funcionamento</li> </ul>	<u>Perspectivas</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação das ações estratégicas</li> <li>• Impactos</li> <li>• Análise dos elementos constitutivos da Missão</li> </ul>
<u>Produtos</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação da governança</li> <li>• Avaliação do SRI</li> </ul>	<u>Produtos</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 06 cadernos de avaliações (um por cada dimensão)</li> </ul>	<u>Produtos</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação sobre as capacidades estatais</li> </ul>	<u>Produtos</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 cadernos de avaliações (um por cada missão)</li> </ul>

A análise pelas dimensões da Missão nº 8 foi pensada como recurso analítico intermediário, com foco na integração entre as missões no nível dos objetivos específicos (uma etapa constitutiva, condicionante para o atingimento das missões). Para a missão ser alcançada, em tese, tem que se alcançar os objetivos específicos. Desta forma, o atingimento da missão pressupõe uma visão de alcance de longo prazo.

A análise por dimensão não se coloca como concorrente da análise por missão, nem exclui outras possibilidades de análise, mas, antes, pretende valorizar o acúmulo de conhecimento e olhares ao explorar diferentes perspectivas de análise.

## **Abordagem Integral**

A abordagem integral visa identificar a efetivação das instâncias de governança previstas no desenho do Plano: Comitê Gestor do PEDES (CGPEDES); Câmara Intersetorial (CIPEDES), Núcleo de Monitoramento e Avaliação do PEDES (NUPEDES); Conselho Científico de Assessoramento Técnico (CCAT); e Câmaras Técnicas (CT).

Com isso, pretende-se identificar o nível de institucionalidade do PEDES, nos diferentes momentos, e sua capacidade e limites para elaboração de ações governamentais e a efetivação de promoção de mudanças sociais.

A abordagem integral também contempla a descrição dos Sistemas Regionais de inovação. Assim, busca-se identificar a existência e contribuição dos sistemas regionais para a temática da dimensão, ou ainda, instituições municipais voltadas ao aprimoramento de inovação, visando o desenvolvimento econômico e o bem-estar da população.

O sistema regional de inovação é definido como conjunto de interesses públicos e privados, instituições formais e outras organizações que, interagindo entre si, funcionam de forma a conduzir à geração, uso e difusão do conhecimento em uma determinada região.

Embora a inovação seja muito associada à dimensão econômica, é importante considerar o investimento no desenvolvimento de tecnologias sociais, como as incubadoras de inovação social.

Essa abordagem também buscará sistematizar, descrever e analisar as capacidades estatais existentes e necessárias para a efetivação do Plano.

## Abordagem por Dimensão

A avaliação intermediária por dimensão considera o momento de execução do PEDES e busca perceber a integração das missões no território.

São dimensões de análise do PEDES:

- Habitação
- Reprodução social da vida
- Trabalho e emprego
- Mobilidade urbana
- Cultura de paz
- Segurança climática e ambiental

A cada uma dessas dimensões correspondem subdimensões, que agregam objetivos específicos das demais missões.

Cada dimensão dessa será olhada considerando três perspectivas: institucionalidade, implementação e impacto. A divisão em perspectivas visa ajudar a sistematizar os dados e a descrição das informações, porém a compreensão da dimensão considerará a análise relacional entre essas perspectivas e a sua conformidade às diretrizes do PEDES, que são:

- A redução das desigualdades sociais e regionais do estado;
- A diversificação e integração da economia fluminense;
- O desenvolvimento científico e tecnológico, a pesquisa e a inovação;
- O desenvolvimento e fortalecimento de vantagens competitivas associadas ao progresso técnico; e
- A sustentabilidade socioambiental.



## A) Institucionalidade

A perspectiva da institucionalidade do PEDES será avaliada tendo como referências os instrumentos de gestão e planejamento identificados no Plano, que são: a governança numa perspectiva analítica; políticas públicas indutoras; e o financiamento.

- Governança: buscará identificar a existência, funcionamento e características de instâncias ou arranjos de articulação territorial direcionados à gestão de tema contido na dimensão. Por características entende-se o alcance temático, atores envolvidos, agregação territorial, escalas de gestão e de atuação, formas de atuação, distribuição no território.

Por meio da identificação, descrição dos principais elementos e análise de estruturas ou arranjos de governança territorial pretende-se mapear as instâncias que atuam ou com potencial de atuar na efetivação de políticas públicas relacionadas à dimensão.

- Políticas públicas: buscará mapear a existência, funcionamento e alcance de políticas temáticas (ex. Política Nacional de Segurança Pública), planos, políticas públicas, leis e grandes programas interseoriais que tem impacto ou com potencial de produzir impacto no território na dimensão.

Desta forma, busca-se mapear as diretrizes, ações e metas que balizam as ações dos órgãos governamentais na temática da dimensão.

Financiamento: busca-se saber se existe previsão orçamentária, fundos específicos, linhas de crédito para potenciais programas na temática da dimensão.

Uma vez que o PEDES não tem financiamento específico para as suas ações, é relevante identificar a possibilidade de usar fundos existentes.

## B) Implementação

A perspectiva da implementação do PEDES buscará identificar ações estratégicas que traduzam a efetivação do Plano.

Com as ações estratégicas busca-se identificar iniciativas, projetos, programas e ações setoriais ou intersetoriais que tem aderência a proposta do PEDES ou foram formulados a partir da elaboração do PEDES.

Neste sentido, **a partir das informações fornecidas pelos órgãos setoriais**, pretende-se compreender o nível de adesão das setoriais ao PEDES, e sua capacidade de influir sobre a elaboração de políticas, programas e ações.

## C) Impactos

A perspectiva dos impactos do PEDES focará na análise dos indicadores de objetivos específicos das missões, especializados e organizados por dimensão.

A análise dos indicadores ocorrerá em duas etapas: na primeira, buscará compreender o seu nível de maturidade para responder, técnica e espacialmente, ao problema social formulado; e, na segunda etapa, o que o indicador permite descrever, compreender e inferir sobre o fenômeno social analisado.

Com isso, poderá avaliar a pertinência ou não do indicador, propondo novas formulações de indicadores.

## Abordagem por Missão

Essa abordagem, que ocorrerá ao final de oito anos, visa compreender o nível de atingimento das missões do PEDES, orientando para a sua atualização ou redefinição da mudança social pretendida, e sua maior ou menor aderência às premissas do PEDES:

- O aumento da capacidade de investimento do Estado do Rio de Janeiro;
- Geração de emprego e renda;
- O planejamento de base territorial; e
- A gestão baseada em evidências.

Bem como avaliar a sua maior ou menor capacidade global de responder às diretrizes do PEDES:

- A redução das desigualdades sociais e regionais do Estado;
- A diversificação e integração da economia fluminense;
- O desenvolvimento científico e tecnológico, a pesquisa e a inovação;
- O desenvolvimento e fortalecimento de vantagens competitivas associadas ao progresso técnico; e
- A sustentabilidade socioambiental.

A perspectiva de análise consistirá na análise da implementação das ações estratégicas e seus resultados, e nos seus impactos medidos pelos indicadores de missão e objetivos específicos; este material contribuirá para analisar os elementos constitutivos da Missão.

As recomendações que se seguem a elaboração deste material permitirão discorrer sobre os limites dos instrumentos de abordagem – alcance e lacunas dos indicadores das missões e pertinência da abordagem teórica dos contornos dos problemas descritos na missão.



Secretaria de  
Planejamento  
e Gestão



GOVERNO DO ESTADO  
**RIO DE JANEIRO**